

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Специальность 38.05.01 – Экономическая безопасность  
Специализация № 1 «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой

Е. С. Рычкова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: Управление рисками в системе обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО)

Исполнитель  
студент группы 078-ос

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

В. Н. Ставицкая

Руководитель  
доцент, к.э.н. зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Е. С. Рычкова

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Л. И. Рубаха

Рецензент  
доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

В. В. Лазарева

Благовещенск 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е. С. Рычкова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 г.

**З А Д А Н И Е**

- К выпускной дипломной работе студента Ставицкая Вера Николаевна
1. Тема выпускной дипломной работы: Управление рисками в системе обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО)
  2. Срок сдачи студентом законченной работы: 11.06.2025 г.
  3. Исходные данные к выпускной дипломной работе: статистические данные, учебная литература, статьи периодических изданий, электронные ресурсы
  4. Содержание выпускной дипломной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):  
1 Система управления рисками в банке; 2 Анализ эффективности управления рисками в системе обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО), 3 Совершенствование управления рисками в обеспечении экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО) \_\_\_\_\_
  5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): 30 таблиц, 20 рисунков, 48 источников, 105 страниц
  6. Консультанты по выпускной дипломной работе (с указанием относящихся к ним разделов)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  7. Дата выдачи задания: 16.01.2025 г.  
Руководитель выпускной дипломной работы (проекта): Рычкова Евгения Сергеевна доцент, канд. экон. наук зав. кафедрой  
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 17.01.2025 г.  
\_\_\_\_\_  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 105 с., 30 таблиц, 20 рисунков, 48 источников, 4 приложения

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ, СТОИМОСТЬ РИСКА, БАНК ВТБ (ПАО), БАНКОВСКИЙ РИСК

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование управления рисками в обеспечении экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО).

Предметом работы выступает организационно-экономическая экспертиза учреждения и анализ эффективности управления банковскими рисками.

Объектом работы является банковское учреждение Банк ВТБ (ПАО).

Информационной базой исследования являются материалы учебной, методической литературы в области экономической экспертизы, а также нормативно-правовые акты банковского учреждения, регламентирующие особенности организационно-экономической экспертизы.

В первой главе работы раскрыты теоретические основы управления банковскими рисками для обеспечения экономической безопасности банковских учреждений. Во второй главе работы проведен анализ организационно-экономической структуры Банка ВТБ (ПАО), приведен анализ эффективности управления банковскими рисками. В третьей главе работы приведен расчет затрат на мероприятия по совершенствованию процесса управления банковскими рисками для обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО), приведен анализ эффективности предлагаемых мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Система управления рисками в банке	5
1.1 Взаимосвязь системы управления рисками и системы обеспечения экономической безопасности	5
1.2 Организация управления банковскими рисками	11
1.3 Методы управления банковскими рисками	19
2 Анализ эффективности управления рисками в системе обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО)	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика Банка	28
2.2 Оценка рисков и угроз сфере обеспечения экономической безопасности Банка	40
2.3 Анализ эффективности управления рисками системе обеспечения экономической безопасности Банка	52
3 Совершенствование управления рисками в обеспечении экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО)	68
3.1 Особенности процесса управления рисками и направления его совершенствования в системе обеспечения экономической безопасности Банка	68
3.2 Расчет затрат на мероприятия по совершенствованию процесса управления рисками	77
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	84
Заключение	94
Библиографический список	96
Приложение А	102
Приложение Б	103
Приложение В	104
Приложение Г	105

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях динамичного развития финансовых рынков и растущей неопределенности, управление рисками становится ключевым аспектом обеспечения экономической безопасности банковских учреждений.

Банк ВТБ (ПАО), являясь одним из ведущих банков в России, сталкивается с множеством вызовов, связанных с рисками, которые могут негативно сказаться на его финансовой стабильности и репутации. В связи с этим, актуальность темы управления рисками в системе обеспечения экономической безопасности данного банка не вызывает сомнений.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование управления рисками в системе обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач.

Во-первых, важно исследовать взаимосвязь между управлением рисками и системой обеспечения экономической безопасности банка, что позволит глубже понять, как эти два аспекта взаимодействуют друг с другом. Далее будет проведен подробный анализ структуры и деятельности Банка ВТБ (ПАО). Это позволит нам оценить его текущее положение на финансовом рынке. Будут выявлены ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на процесс управления рисками. Следующей задачей станет анализ действующих методик управления рисками. Таким образом, будет рассмотрена их эффективность с точки зрения обеспечения экономической безопасности банка. Это позволит выявить сильные и слабые стороны текущей системы управления рисками.

Данная работа направлена на разработку рекомендаций и предложений по улучшению процесса управления рисками в Банке ВТБ (ПАО). Эти рекомендации и предложения могут способствовать повышению уровня экономической безопасности Банка и его финансовой устойчивости.

# 1 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В БАНКЕ

## **1.1 Взаимосвязь системы управления рисками и системы обеспечения экономической безопасности**

В современном динамичном и неопределенном мире, где все большее значение приобретают экологические, экономические, политические и социальные риски, вопросы управления рисками и экономической безопасности приобретают первостепенное значение.

Система управления рисками – это совокупность методов и инструментов, которые направлены на выявление, минимизацию и оценку потенциальных угроз, которые негативно могут повлиять на деятельность организаций и государств.

Общая система обеспечения экономической безопасности затрагивает более широкий спектр задач, в которые входит: защита национальных интересов, стабильность финансовых рынков и институтов, устойчивое развитие экономики.

Взаимосвязь между этими двумя системами состоит в том, что управление рисками является ключевым элементом обеспечения экономической безопасности.

Управление рисками помогает предвидеть и нейтрализовать угрозы, сформировать стратегии устойчивого развития, способствует укреплению экономической безопасности.

Включение инструментов управления рисками в систему обеспечения экономической безопасности является ключевым фактором повышения ее эффективности. Это предполагает многоаспектный анализ рисков. Необходимо учитывать как общие, макроэкономические, так и частные, микроэкономические факторы.

Рекомендуется разработать комплексные подходы к оценке потенциальных угроз. Важно учитывать как внутренние, так и внешние риски. Для мониторинга и анализа данных целесообразно использовать современные технологические решения.

Исследование взаимосвязи между процессами управления рисками и системой обеспечения экономической безопасности актуально и необходимо для формирования и устойчивости безопасной экономической среды.

Управление рисками анализируется с точки зрения различных научных подходов. Существуют разные определения этого термина.

Один из подходов: управление рисками — это комплекс мер, направленных на минимизацию негативных последствий рисков.

В образовательном процессе управление рисками является базовой дисциплиной для экономистов.

Другая точка зрения: управление рисками представляет собой процесс идентификации, анализа и реагирования на риски.

В контексте бизнеса управление рисками является критически важным элементом устойчивости организации.

Управление рисками — непрерывный процесс. Его задача — выявление потенциальных угроз. Затем следует оценка их влияния. И, наконец, разрабатываются стратегии для уменьшения или предотвращения нежелательных последствий.

Анализ различных определений позволяет сформулировать четкое определение системы управления рисками. Это комплексный процесс. Он предполагает применение мер, направленных на снижение потенциального ущерба от рисков.

Согласно Положению Банка России № 242-П от 16 декабря 2003 года, существует определение банковского риска. Банковский риск представляет собой вероятность возникновения потерь и/или снижения ликвидности кредитной организации. Причиной могут быть неблагоприятные события. Эти события могут исходить как из внутренней, так и из внешней среды организации.

Внутренние факторы, влияющие на риски, включают в себя различные аспекты. К ним относится уровень профессиональной подготовки персонала. Важны показатели текучести кадров и их численность. Сложность организационной структуры также является фактором риска. Изменения в организации рабочего процесса также оказывают влияние.

Внешние факторы связаны с внешней средой. К ним относятся изменения в экономической и политической сферах. Эти изменения могут происходить как на макро-, так и на микроуровне. Развитие технологий и навыки их использования также влияют на риски. Экономические кризисы представляют собой значительный внешний фактор. Изменения в условиях и порядке деятельности кредитной организации также должны учитываться.

В современных условиях система управления рисками критически важна для устойчивости и роста многих организаций. Особое значение она приобретает для кредитных организаций, в частности для банков. Это обусловлено концентрацией различных рисков в банковской сфере.

Эффективное управление рисками требует четкого механизма действий. Этот механизм реализуется в виде системы управления рисками.

Риск присутствует практически во всех видах экономической деятельности. С развитием экономических отношений развивалась и система управления рисками. В организациях сформировались специализированные подразделения — риск-менеджмент. Существуют различные подходы к пониманию управления рисками. Система управления рисками рассматривается как специфический вид управленческой деятельности. Ее ключевые функции — согласование и координация. Также систему управления рисками можно трактовать как трудовую деятельность, направленную на воздействие на объект управления.

Таким образом, система управления рисками (СУР) функционирует двояко: как процесс моделирования действий, то есть управленческая деятельность, и как процесс непосредственного воздействия на риск с целью минимизации негативных последствий, что подразумевает трудовую деятельность.

Деятельность СУР в организации должна соответствовать определенным принципам. К ним относятся: максимизация выигрыша, соответствие выигрыша сопутствующему риску, достижение оптимальной вероятности результата, минимизация колебаний результата.

Максимизация выигрыша предполагает выбор варианта с максимальным выигрышем при минимальном уровне риска.

Оптимальная вероятность результата означает, что вероятность положительного исхода должна быть приемлемой для инвестора.

Минимизация колебаний результата предполагает выбор варианта с минимальным разрывом между положительным и отрицательным исходом.

Соответствие выигрыша и риска требует оценки ожидаемого выигрыша и сопутствующего риска. Выбирается тот вариант, который обеспечивает ожидаемый выигрыш при приемлемом уровне риска.

Процесс обеспечения экономической безопасности организации – минимизация внутренних и внешних угроз, несущих негативные последствия для нормального функционирования. Система управления рисками является сложным процессом по уменьшению размеров угроз и рисков.

Таким образом, мы можем сделать заключение о том, что система управления рисками является частью системы обеспечения экономической безопасности организации.

Важно подчеркнуть основные цели системы управления рисками в контексте обеспечения экономической безопасности организации. К ним относятся:

- выявление уязвимых мест в деятельности организации;
- обеспечение адекватного реагирования на выявленные уязвимости с целью их нейтрализации в процессе деятельности.

Система управления рисками рассматривается как ключевой элемент обеспечения экономической безопасности предприятия. Институт финансов при Правительстве РФ разработал стандарт подходов к обеспечению экономической безопасности.

В монографии «Единые государственные стандарты по обеспечению экономической безопасности хозяйствующих субъектов Российской Федерации» процесс обеспечения экономической безопасности представлен как совокупность решений в области управления рисками.

Обратимся к таблице 1, где сформированы подходы к определению обеспечения экономической безопасности организации с помощью системы управления рисками.

Таблица 1 – Подходы к обеспечению экономической безопасности с позиции управления рисками на предприятии

Тип процесса	Описание процесса
Аналитический	Аналитический процесс включает в себя сбор, обработку и анализ данных о потенциальных рисках, которые могут повлиять на экономическую безопасность предприятия. Этот процесс включает в себя: - Идентификация рисков: Определение возможных угроз, таких как финансовые, операционные, рыночные или внешние риски. - Оценка рисков: Анализ вероятности возникновения каждого риска и его возможного воздействия на бизнес. Это может включать количественные и качественные методы оценки. - Мониторинг и отчетность: Постоянное отслеживание изменений в окружающей среде и их влияние на риски, а также регулярная отчетность для заинтересованных сторон.
Управленческий	Управленческий процесс направлен на разработку стратегий и политик для минимизации рисков. Этот процесс включает в себя: - Разработка стратегии управления рисками: Определение подходов к снижению рисков, включая избежание, снижение, передачу или принятие рисков. - Распределение ресурсов: Определение необходимых ресурсов для реализации стратегии управления рисками, включая финансовые, человеческие и технологические ресурсы. - Управление изменениями: Реакция на изменения во внутренней и внешней среде, которые могут повлиять на ранее определенные риски.
Практический	Практический процесс включает в себя реализацию разработанных стратегий и мониторинг их эффективности. Этот процесс включает в себя: - Внедрение мер по управлению рисками: Реализация конкретных действий и процедур для снижения рисков. - Обучение персонала: Обучение сотрудников методам управления рисками и повышению их осведомленности о потенциальных угрозах. - Оценка эффективности: Регулярная проверка и оценка результатов внедренных мер, корректировка подходов при необходимости.

Эти три процесса – аналитический, управленческий и практический – взаимосвязаны и должны работать в едином комплексе для обеспечения эффективного управления рисками и повышения экономической безопасности предприятия. Эффективное управление рисками позволяет не только защитить активы компании, но и создать устойчивую основу для ее дальнейшего развития.

Если сравнивать задачи системы управления рисками и риск-менеджмента, можно сделать вывод о том, что они равносильны друг другу. Таким образом, задачи системы риск-менеджмента в отношении экономической безопасности являются:

- определение наиболее значимых экономических рисков в деятельности организации;

- воздействия по предотвращению и минимизации негативных последствий после наступления риска;
- минимизация потерь финансового характера.

Система обеспечения экономической безопасности состоит из множества элементов, это многогранная и сложная комплексная система. Рассмотрим эту систему в отношении одного из элементов - системы управления рисками. Рассмотрим взаимосвязь экономической безопасности и СУР как соотношение целого к частному на рисунке 1.

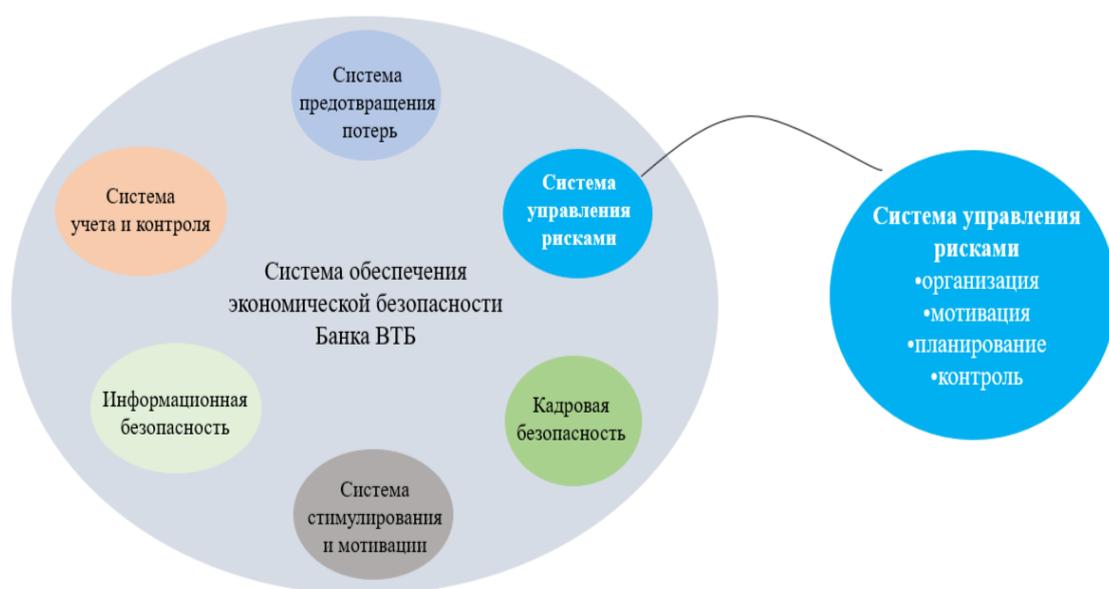


Рисунок 1 – Взаимосвязь управления рисками с системой обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО)

Система предотвращения потерь играет важную роль в обеспечении экономической безопасности. Ее основная задача — предотвращение хищений и минимизация потерь, вызванных различными рисками и угрозами. Организация данной системы возлагается на службу безопасности предприятия. При необходимости привлекаются эксперты из других подразделений, обладающие специальными знаниями.

Система учета и контроля подразумевает собой организацию и ведение учета и (или) контроля финансовых операций, так же. операций с материальными ценностями. Эту систему организует бухгалтерия предприятия.

Система мотивации направлена на формирование должного ответственного отношения сотрудников к обеспечению экономической безопасности организации. Система подозревает собой пропаганду недопущению пренебрежительного отношения к экономической безопасности и процессам ее обеспечения. Этот структурный элемент создается и назначается кадрами организации.

Отдел кадровой безопасности организуется кадровой службой и службой экономической безопасности. Ответственность отдела охватывает широкий спектр вопросов. Сюда входит контроль за подбором, обучением, деятельностью, перемещением персонала и другими операциями, связанными с сотрудниками.

Отдел информационной безопасности находится в ведении IT-подразделений. Основная задача отдела — защита коммерческой тайны. Также отдел обеспечивает поддержку специализированных мероприятий подразделения экономической безопасности, например, конкурентной разведки.

В контексте обеспечения экономической безопасности организации отмечается тесная взаимосвязь между всеми подразделениями. Система управления рисками фокусируется на конкретных, индивидуальных аспектах экономической безопасности, более узких рабочих процессах. Управление экономической безопасностью рассматривает СУР как ключевое направление своей деятельности.

Управление экономической безопасностью позволяет повысить эффективность деятельности СУР на предприятии.

## 1.2 Организация управления банковскими рисками

Существует огромное разнообразие классификаций банковских рисков. Обратимся к их классификации в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация банковских рисков

Участники	Функции по управлению риском	Значение	
		Стратегический уровень	Оперативный уровень
1	2	3	4
Системные риски			
Законодательные и регулирующие органы	Оптимизация	Определяющее	-
Органы банковского надзора	Мониторинг	Косвенное	Косвенное

1	2	3	4
Институциональные риски			
Акционеры	Назначение ключевых участников	Косвенное	Косвенное
Совет директоров	Выработка политики	Определяющее	Определяющее
Исполнительный менеджмент	Реализация политики	Определяющее	Определяющее
Комитет по аудиту/внутренний аудит	Проверка соблюдения	Косвенное	Определяющее
Внешние аудиторы	Оценка и выводы	Косвенное	Косвенное

Системные риски – это риски, которые могут вызвать масштабный коллапс всей системы или значительной её части. Они взаимосвязаны и сложно предсказуемы, их воздействие распространяется каскадно. Примеры: глобальный финансовый кризис, пандемия, изменение климата. Институциональные риски связаны с недостатками или неэффективностью институтов (правительств, регулирующих органов, международных организаций). Это может быть коррупция, некомпетентность, отсутствие прозрачности, неспособность адаптироваться к изменениям. Они могут усиливать системные риски или создавать новые. Анализ управления банковскими рисками требует более широкого взгляда, выходящего за рамки отдельного банка. Этот процесс целесообразно рассматривать в масштабах всей банковской системы Российской Федерации.

При классификации рисков необходимо учитывать интересы потребителей банковских услуг.

С учётом этих факторов формируется основа для разработки комплексного и эффективного подхода к управлению рисками.

Так же, эффективность работы механизма управления банковскими рисками обеспечивает экономическую безопасность как на уровне страны, так и на уровнях отдельных банков.

Организация управления банковскими рисками реализуется на системном уровне. По мнению О. И. Лаврушина – «система управления банковскими рисками – это совокупность приемов (способов, методов и инструментов) работы

сотрудников банка, позволяющих обеспечить положительный финансовый результат при наличии неопределенности в условиях деятельности, прогнозировать наступление рискованного события и принимать меры к исключению или снижению его отрицательных последствий».<sup>1</sup>

Коммерческие банки, будучи, по сути, предпринимательскими организациями, балансируют между прибылью и стабильностью, руководствуясь рыночными условиями.

Управление рисками направлено на долгосрочное процветание банка, однако преследует преимущественно микроэкономические цели. Подход к риску может варьироваться от крайне консервативного (минимизация риска) до агрессивного (принятие высоких рисков для большей прибыли), в зависимости от приоритета – устойчивости или доходности. Успех банка обеспечивается оптимальным сочетанием этих двух целей. Чрезмерно консервативная или агрессивная политика в отношении риска губительна для коммерческих банков. Однако, учитывая их ключевую роль в экономике, рыночное саморегулирование недостаточно. Массовые банкротства банков могут спровоцировать системный кризис. Центральные банки, понимая, что банки работают с привлеченными средствами, регулируют банковскую деятельность, устанавливая и контролируя допустимые уровни риска.

Таким образом, управление рисками в банковской сфере включает различные механизмы, но основополагающим фактором остаётся целеполагание, отличающееся для коммерческих банков и центральных банков.

Управление банковскими рисками состоит из двух уровней: базовый уровень – управление рисками самими коммерческими банками, обусловленное их рыночной деятельностью; и надстроечный – регулирование со стороны центрального банка (ЦБ), обеспечивающее надзор и иерархически контролирующее базовый уровень. Пространственно-структурная модель управления банковскими рисками представлена в приложении А.

---

<sup>1</sup> Лаврушин О. И. Банковские риски : учебник [Электронный ресурс] / М.: КноРус, 2021. С. 355-361. URL: <https://book.ru/book/939114> - 08.03.2025

Принципы управления рисками различаются в зависимости от уровня. Для коммерческих банков ключевыми являются эффективность, соразмерность системы управления размеру, возрасту и специфике банка, а также соответствие требованиям ЦБ. Например, новые или малые банки имеют ограниченные ресурсы и возможности для построения сложных систем управления рисками, а специализированные банки фокусируются на управлении наиболее актуальными для них рисками. Все банки обязаны, однако, соблюдать минимальные требования ЦБ, включая экономические нормативы и наличие системы внутреннего контроля.

В приложении Б представлена динамическая модель управления банковскими рисками, представляющую собой непрерывный цикл управленческих функций. Ключевые функции в этом контексте: планирование, организация, оценка, регулирование и контроль.

Управление в коммерческом банке – непрерывный процесс, включающий планирование (стратегическое и оперативное), организацию, оценку, регулирование и контроль. Планирование, особенно на начальном этапе, критично, включая определение лимитов по рискам и создание системы управления рисками. Однако, ограниченные ресурсы и отсутствие внутренней информации на ранних этапах приводят к тому, что управление рисками во многом основывается на интуиции, а применение сложных моделей ограничено.

Рассматривая систему управления рисками (СУР) с точки зрения научно-технического прогресса (НТП), можно сказать, что СУР представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов:

- определение стратегии деятельности банка;
- система мониторинга рисков;
- механизм защиты банка от рисков.

Выбор стратегии деятельности банка основывается на анализе рынка банковских услуг и его динамики. Наибольшие риски связаны со стратегиями безусловного лидерства в отрасли и продвижения новых, непроверенных услуг на нестабильных рынках.

Для минимизации рисков при выборе таких стратегий рекомендуется руководствоваться принципом минимизации рисков. Уровень принимаемого риска должен быть ниже среднего значения по рынку.

Система мониторинга рисков включает в себя следующие этапы: выявление рисков, их оценка на основе разработанных методик и применение механизма непрерывного мониторинга.

В рамках процесса управления рисками в кредитной организации выделяются ключевые элементы управления: субъекты управления, идентификация рисков, оценка величины рисков, мониторинг рисков.

Субъекты управления банковскими рисками — это лица, чьи функции включают в себя управление уровнем рисков в банке. К ним относятся:

- высшее руководство банка, ответственное за разработку стратегии и тактики, направленных на максимизацию прибыли при соблюдении приемлемого уровня рисков;
- комитеты, принимающие решения о принятии определенных видов значительных рисков;
- подразделения, занимающиеся планированием деятельности банка;
- функциональные подразделения, отвечающие за коммерческие риски, связанные с их направлениями деятельности;
- аналитические подразделения, предоставляющие информацию для принятия решений по управлению банковскими рисками;
- службы внутреннего аудита и контроля, задачей которых является минимизация операционных рисков и выявление критических показателей, указывающих на потенциальные рисковые ситуации;
- юридический отдел, осуществляющий контроль за правовыми рисками.

Идентификация риска заключается в выявлении областей (зон) риска. Последние специфичны для различных видов риска.

Характеристика зон банковского риска представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Зоны риска Банка

Вид риска	Зона риска
Кредитный риск	Зоны высокого риска: кредитование физических лиц с низким кредитным рейтингом или высокой закредитованностью; кредитование юридических лиц с высокой долговой нагрузкой или низкой платежеспособностью; концентрация кредитов на ограниченном числе заемщиков; недостаточный анализ кредитоспособности заемщиков; слабое обеспечение кредитов.
	Зоны умеренного риска: кредитование физических лиц со средним кредитным рейтингом; кредитование юридических лиц со стабильным финансовым положением; диверсифицированный кредитный портфель; достаточный, но не идеальный анализ кредитоспособности заемщиков; частичное обеспечение кредитов.
	Зоны низкого риска: кредитование физических лиц с высоким кредитным рейтингом и низкой закредитованностью; кредитование юридических лиц с безупречной кредитной историей и высоким уровнем ликвидности; высоко диверсифицированный кредитный портфель; тщательный анализ кредитоспособности заемщиков; полное обеспечение кредитов.
Процентный риск	Зоны высокого риска: значительная доля активов и пассивов с плавающими процентными ставками; неэффективное управление процентными ставками; несоответствие сроков активов и пассивов; высокая зависимость от изменения рыночных процентных ставок.
	Зоны умеренного риска: частичное использование активов и пассивов с плавающими процентными ставками; несовершенная, но функционирующая система управления процентными ставками.
	Зоны низкого риска: преимущественно активы и пассивы с фиксированными процентными ставками; эффективное управление процентными ставками; соответствие сроков активов и пассивов; низкая зависимость от изменения рыночных процентных ставок.
Риск несбалансированной ликвидности	Зоны высокого риска: недостаток ликвидных активов; высокая доля долгосрочных обязательств; недостаток источников финансирования; неспособность выполнить свои обязательства в краткосрочной перспективе; неэффективное управление ликвидностью.
	Зоны умеренного риска: умеренный уровень ликвидных активов; сбалансированная структура активов и пассивов; достаточные источники финансирования.
	Зоны низкого риска: высокий уровень ликвидных активов; преимущественно краткосрочные обязательства; диверсифицированные источники финансирования; эффективное управление ликвидностью.
Риск потери доходности	Зоны высокого риска: низкая доходность активов; высокие операционные расходы; жесткая конкуренция; неэффективное управление активами; неудачные инвестиционные решения.
	Зоны умеренного риска: средний уровень доходности активов; умеренные операционные расходы; умеренная конкуренция; достаточный, но не оптимальный уровень управления активами.
	Зоны низкого риска: высокая доходность активов; низкие операционные расходы; слабая конкуренция; эффективное управление активами; удачные инвестиционные решения.
Операционный риск	Зоны высокого риска: недостаточный внутренний контроль; недостаток квалифицированного персонала; устаревшее программное обеспечение; неэффективные бизнес-процессы; высокий уровень мошенничества; отсутствие плана реагирования на инциденты.
	Зоны умеренного риска: несовершенная система внутреннего контроля; недостаток персонала в отдельных областях; отставание в развитии программного обеспечения; не все бизнес-процессы оптимизированы
	Зоны низкого риска: эффективная система внутреннего контроля; достаточный уровень квалифицированного персонала; современное программное обеспечение; оптимизированные бизнес-процессы; низкий уровень мошенничества; действенный план реагирования на инциденты.

Понимание зон риска помогает банку разработать более эффективную стратегию развития, учитывающую потенциальные угрозы и возможности. Например, банк может скорректировать свою кредитную политику, инвестиционную стратегию или систему внутреннего контроля. определение зон риска — это не просто формальность, а неотъемлемая часть эффективного управления банковской организацией, направленная на обеспечение ее долгосрочной стабильности и прибыльности.

Понимание рисков может также открыть новые возможности. Например, банк может обнаружить нишевые сегменты рынка с более низким уровнем риска и высокой доходностью. Банк, эффективно управляющий рисками, выглядит более привлекательным для инвесторов и клиентов, так как демонстрирует финансовую стабильность и надежность<sup>2</sup>.

Помимо определения зоны риска, необходимо проанализировать потенциальные выгоды и возможные негативные последствия для банка.

Точная идентификация рисков требует формирования обширной информационной базы. Это достигается путем сбора и обработки релевантных данных. Отсутствие необходимой информации само по себе является фактором риска.

Оценка степени риска проводится с использованием как качественного, так и количественного анализа.

Качественный анализ направлен на выявление источников и зон риска, а также факторов, их вызывающих. Этот анализ основан на выявлении специфических характеристик, присущих конкретному виду банковского риска.

Количественный анализ предполагает численное определение и формализацию степени риска. Количественный анализ включает в себя следующие этапы:

- выбор критериев для оценки степени риска;

---

<sup>2</sup> Катаева Т. М. Управление финансовой устойчивостью коммерческого банка: риск-ориентированный подход : монография / Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2023. С. 140-148. URL: <https://www.iprbookshop.ru/146889.html> - 08.03.2025

- определение допустимого уровня рисков для банка;
- оценка фактической степени риска с использованием различных методик;
- оценка вероятности увеличения или уменьшения риска в будущем.

Критерии оценки риска могут быть общими или специфическими.

В экономической литературе наиболее разработаны критерии оценки кредитного риска, известные как «правила Си»: репутация заемщика, его кредитоспособность, способность генерировать средства для погашения долга, капитал заемщика, обеспечение кредита, условия кредитной операции, соответствие операции законодательству и стандартам.

Допустимые размеры различных видов рисков устанавливаются с помощью стандартов, таких как лимиты и нормативы, определяемые в политике банка на определенный период. Эти стандарты разрабатываются на основе бизнес-плана. Примеры:

- доля отдельных сегментов в портфелях активов, кредитов, торговых и инвестиционных инструментов;
- соотношение кредитов и депозитов;
- показатели качества кредитного портфеля;
- доля просроченных и пролонгированных кредитов;
- доля межбанковских кредитов в ресурсах банка;
- показатели ликвидности баланса и достаточности капитала;
- стандартные требования к заемщикам (опыт работы в отрасли, соответствие отраслевым показателям, ликвидность баланса и т.д.).

Оценка фактической степени риска осуществляется двумя основными способами: анализ уровней показателей риска и классификация активов по группам риска.

Классификация показателей риска может основываться на сфере риска и типе показателя.

В зависимости от сферы риска выделяют методы оценки совокупного

(портфельного), индивидуального (связанного с конкретной операцией) и комплексного рисков (связанных с определённым направлением деятельности).

### 1.3 Методы управления банковскими рисками

Управление банковскими рисками можно разделить на четыре основных метода. Рассмотрим подробно каждый их них на рисунке 2.

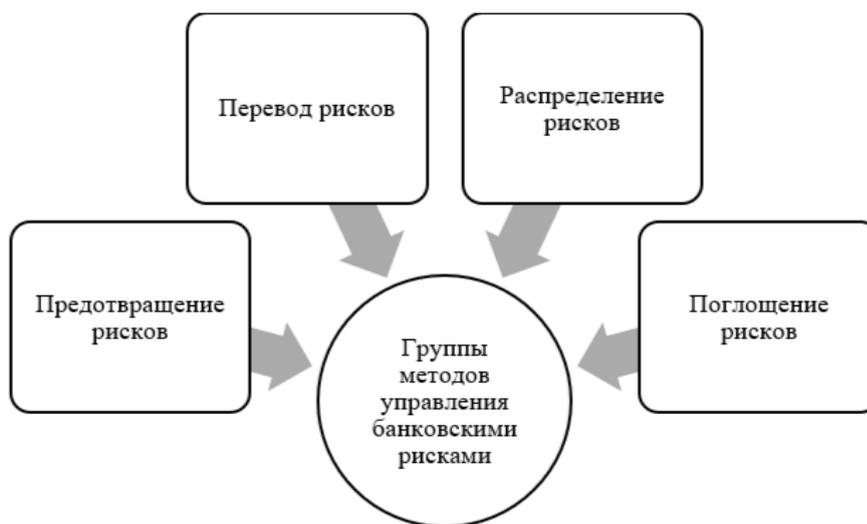


Рисунок 2 – Группы методов управления банковскими рисками

Классифицировать группы методов управления рисками необходимо по ряду целей и задач:

- такое распределение методов по группам структурирует информацию;
- классификации методов на группы помогает специалистам по управлению рисками быстрее и эффективнее подбирать и использовать инструменты по управлению рисками в конкретных ситуациях;
- благодаря ранжированию групп методов анализ рисков становится более глубоким и эффективным;
- понимание как работают различные группы методов управления рисками помогает банкам разрабатывать комплексные и адаптивные стратегии, которые учитывают различные внешние и внутренние аспекты и источники рисков;
- классификация методов помогает банкам соответствовать требованиям регуляторов;

- такие классификации методов управления рисками служит базой для обучения сотрудников банка и внутренних служб безопасности.

Классификация методов управления банковскими рисками играет важную роль в эффективном функционировании банковских учреждений и в обеспечении их устойчивости к различным видам рисков.

Рассмотрим каждую группу методов подробнее в Таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика групп методов управления банковскими рисками

Группа методов управления банковскими рисками	Описание методов
Предотвращение рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- воздействие на факторы риска;</li> <li>- защита объектов риска;</li> <li>- предотвращение риска;</li> <li>- принятие риска;</li> <li>- уменьшение величины потенциальных потерь;</li> <li>- уменьшение величины фактических потерь;</li> <li>- распределение риска по различным объектам;</li> <li>- разукрупнение риска;</li> <li>- изоляция взаимозависимых факторов риска;</li> <li>- распределение рисков во времени;</li> <li>- диверсификация активов и финансовая инженерия;</li> <li>- социально-психологические меры.</li> </ul>
Перевод рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- секьюритизацию активов;</li> <li>- операции с производными финансовыми инструментами;</li> <li>- продажа кредитных активов.</li> </ul>
Распределение рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- страхование;</li> <li>- секьюритизация;</li> <li>- хеджирование;</li> <li>- диверсификация;</li> <li>- передача риска;</li> <li>- капитализация;</li> <li>- управление ликвидностью.</li> </ul>
Поглощение рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кредитование;</li> <li>- вложения в ценные бумаги, дочерние общества;</li> <li>- процедура покрытия понесённых потерь за счёт собственного капитала банка;</li> <li>- формирование ценообразования на банковские продукты.</li> </ul>

Учитывая специфику различных видов банковских рисков, необходимо рассмотреть основные методы управления рисками применительно к наиболее значимым рискам в банковской деятельности.

Кредитный риск: Основными мерами по управлению кредитным риском являются:

а) Установление директивных значений для ограничения размера и

уровня кредитных рисков.

б) Определение порядка классификации активов в зависимости от уровня риска.

в) Формирование резервов.

О.И. Лаврушин разделяет методику управления кредитными рисками на методики, применимые к кредитам юридическим и физическим лицам.

Порядок оценки качества ссудного портфеля по юридическим лицам представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Порядок оценки качества ссудного портфеля по юридическим лицам

Элемент методики	Содержание элементов
Объект оценки	Сегмент кредитного портфеля в части ссуд, предоставленных юридическим лицам.
Субъект оценки	Кредитный департамент, кредитный комитет, служба внутреннего контроля, аналитическое подразделение, определяющие направления развития банка, разрабатывающие новые банковские услуги.
Периодичность оценки	Отражается в кредитной политике банка и (или) других внутрибанковских инструкциях.
Критерии оценки	Степень кредитного риска уровень доходности и ликвидности.
Показатели оценки качества ссуд, предоставленных юридическим лицам	Основные (финансовое положение заёмщика, обслуживание долга)Дополнительные (качество залога, перспективы развития заёмщика).
Классификация ссуд по группам качества	Группа качества ссуды определяется на основе сочетания основных показателей с поправкой на уровень дополнительных.
Сводная оценка качества ссудного сегмента портфеля в части юридических лиц	Качество ссудного сегмента кредитного портфеля определяется на основе класса (группы качества) показателей, оценивающих кредитный портфель с позиции выбранных критериев, с учетом значимости этих показателей.

При анализе МБК предлагается использование системы из Таблицы 6.

Таблица 6 – Управление кредитным риском сегмента размещенных депозитов и межбанковских кредитов

Этап управления	Содержание
Идентификация риска	Ухудшение финансового положения банка-контрагента. Повышение делового риска банка контрагента. Снижение конкурентной позиции банка. Рост доли проблемных МБК.
	Ухудшение состояния рынка МБК (рост процентов, повышение конкуренции) Плохое состояние корреспондентского счета банка.

Этап управления	Содержание
Оценка риска	Оценка качества размещённых депозитов и МБК по методике банка Оценка делового риска по договорам МБК. Оценка качества обеспечения МБК. Изменение доли просроченных МБК и пролонгированных договоров Динамика доли неработающих МБК. Совокупная оценка качества сегмента.
Мониторинг риска	Отслеживание цен на рынке МБК. Контроль за соблюдением лимитов по МБК и их переутверждение Отслеживание проблемных МБК. Внесение изменений в принципы и организацию работы на рынке МБК Разработка требований к содержанию мотивированных заключений Разработка и изменение порядка принятия решения. по выдаче МБК Разработка порядка списания МБК Разработка требований к документации, оформляющей выдачу и погашение МБК.

Система управления процентным риском включает в себя следующие компоненты:

- субъекты управления, ответственные за идентификацию процентного риска;
- анализ процентного риска;
- оценка процентного риска;
- методы и механизмы регулирования и мониторинга процентного риска;
- механизм минимизации уровня и объема процентного риска, возникающего в процессе деятельности кредитной организации.

Основная цель управления процентным риском заключается в достижении оптимального соотношения между прибылью и риском для кредитной организации. При этом необходимо учитывать обеспечение ликвидности банка, поскольку кредитование предполагает замену высоколиквидных активов менее ликвидными. Следовательно, необходимо оценивать влияние мер по управлению процентным риском на ликвидный риск банка. Решение этой задачи в современных условиях является сложной проблемой. В документе Базельского комитета «Принципы управления рисками процентных ставок» подчеркивается, что управление процентным риском направлено на поддержание его уровня в пределах, установленных банком. Установленный уровень должен быть обоснован как с организационной, так и с экономической точки зрения. Эффективное

управление процентным риском предполагает решение следующих задач:

- разработка стратегии и определение целей управления процентными рисками, включая установление взаимосвязей, внутренней логики и возможности их регулярной корректировки;
- определение принципов выявления, оценки и анализа процентного риска, исходя из его значимости для реализации стратегий банка и обеспечения интересов как банка, так и его контрагентов;
- использование этих принципов для формирования ключевых процедур управленческого контроля, включая разработку организационной структуры, подготовку документов о делегировании полномочий и технических заданий;
- определение процедур, обеспечивающих ответственность, самооценку и оценку результатов деятельности в соответствии с принципами управления рисками и системой контроля, а также использование этих процедур для постоянного улучшения процесса управления;
- создание механизма мониторинга и обратной связи для обеспечения высокого качества оценки процедур и контроля за их соблюдением на основе ранее определенных принципов и процедур.

При создании эффективной системы управления процентным риском необходим системный подход, предусматривающий взаимосвязь элементов управления и учет особенностей внешней и внутренней среды банка.

Эффективность системы управления процентным риском определяется качеством ее организации. Организация системы должна включать следующие элементы:

- наличие в структуре банка специализированного органа, ответственного за бесперебойное функционирование системы управления процентным риском;
- создание эффективной системы документооборота по вопросам идентификации, оценки, анализа рисков и формирования рискованных позиций;
- понимание и соблюдение установленных методик и процедур на всех этапах управления процентным риском;
- четкая взаимосвязь между подразделениями, участвующими в процессе

управления процентным риском, а также распределение обязанностей сотрудников по оценке, анализу рисков и формированию рискованных позиций;

- оперативное реагирование на появление новых инструментов и продуктов, что требует адаптации методик и процедур, а также своевременного информирования заинтересованных лиц об изменениях. Это предполагает использование автоматизированных систем для обеспечения понимания и соблюдения сотрудниками политик и процедур, а также для передачи необходимой информации;

- контроль за ошибками, небрежностью и халатностью персонала с применением принципа «четырёх глаз».

Логическая система управления процентным риском представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Логическая система управления процентным риском

В процессе управления процентным риском задействованы следующие подразделения:

- высшее руководство банка;
- комитет по управлению рисками;
- планово-экономическое подразделение;
- отдел оценки и анализа процентного риска;
- служба внутреннего контроля;

– прочие подразделения банка.

Управление операционными рисками является одним из наиболее сложных и важных аспектов управления рисками в современных банках. Это обусловлено как неотъемлемостью операционных рисков в банковской деятельности, так и усложнением банковских технологий, требующим разработки и внедрения передовых методов управления.

Основой управления операционными рисками в банке является его деловая политика. Главная задача деловой политики в области управления операционными рисками — улучшение процессов банковской деятельности и оптимизация взаимодействия всех участников банка.

Схему управления операционными рисками представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Процесс управления операционными рисками

Первым этапом управления операционным риском является его идентификация, которая осуществляется с использованием принципов Базель III. Затем следует оценка операционных рисков, что представляет собой особенно сложную задачу, учитывая сложность банковских технологий.

Для эффективного управления рисками необходимо разработать конкретные мероприятия по их регулированию. Существуют два основных подхода:

предотвращение и управление. В случае возникновения операционных рисков банк должен применять методы управления. К этим методам относятся: создание достаточных резервов, страхование, снижение рисков и увеличение капитала, в том числе за счёт повышения доходов и прибыли.

Способы регулирования операционными рисками представлены на рисунке 5.

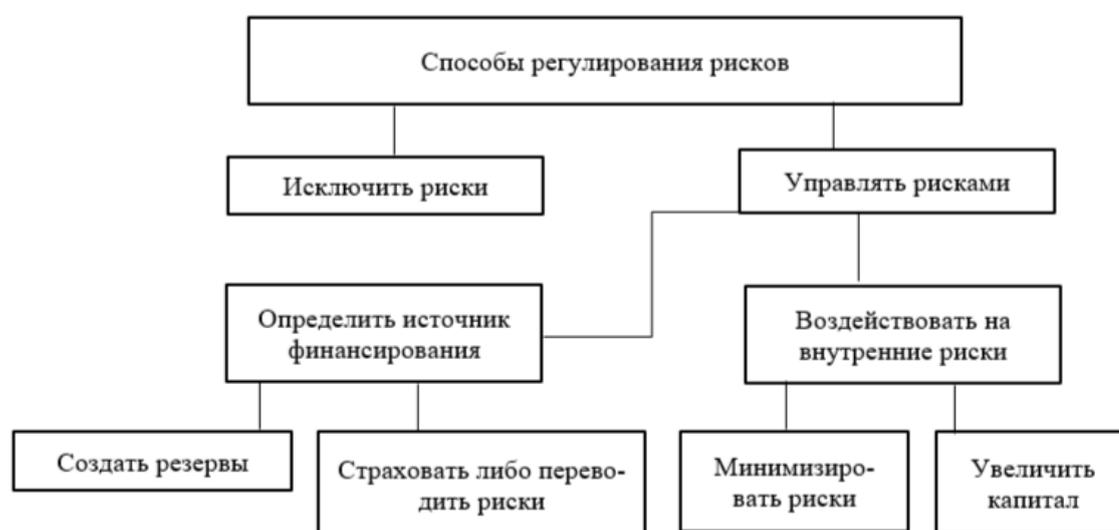


Рисунок 5 – Методы регулирования операционных рисков

В практической деятельности исключить операционные риски невозможно, так как это привело бы к приостановке банковских операций. Поэтому необходимо сосредоточить усилия на методах работы с этой группой рисков. Одним из наиболее распространенных подходов к управлению операционным риском, как и другими видами рисков, является создание резервов. Для этого Базельский комитет разработал соответствующие методы оценки. Сложность этих рисков обусловила необходимость формализованного подхода к их оценке. Страхование также является распространенным методом управления этими рисками.

В первой главе работы проведен углубленный анализ теоретических аспектов управления банковскими рисками, рассматриваемых в контексте обеспечения экономической безопасности кредитных организаций. Исследована

взаимосвязь между системой управления рисками и системой, направленной на обеспечение устойчивости и безопасности финансовых институтов. Особое внимание уделено необходимости всестороннего, многоаспектного подхода к анализу рисков, учитывающего как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на деятельность банка.

В рамках проведенного анализа были систематизированы существующие подходы к определению понятия “управление рисками”. Обозначено, что эффективное управление рисками является ключевым фактором, обеспечивающим стабильность и успешное функционирование кредитных организаций, особенно в условиях повышенной неопределенности и динамично меняющейся внешней среды. Выделены ключевые элементы, необходимые для построения эффективной системы управления рисками, включающие в себя процессы идентификации, анализа, оценки, а также разработки и реализации мер реагирования на выявленные риски. Подчеркнута роль каждого из этих элементов в обеспечении непрерывного процесса управления рисками, адаптирующегося к изменяющимся условиям.

В ходе исследования проведена классификация банковских рисков, включающая различные виды рисков, оказывающих влияние на деятельность кредитных организаций. Подробно рассмотрены и проанализированы методы управления рисками, используемые для минимизации негативных последствий. Отмечено, что грамотное и эффективное управление рисками является необходимым условием для обеспечения устойчивости, финансовой стабильности и долгосрочного развития кредитных учреждений.

## 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКА ВТБ (ПАО)

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика Банка

Банк ВТБ (ПАО) является российским универсальным коммерческим банком с государственным участием. Банк был основан 17 октября в 1990 году Государственным банком внешнеэкономической деятельностью СССР. Головной офис Банка расположен в Москве, зарегистрирован банк в Санкт-Петербурге. Банк ВТБ (ПАО) осуществляет свою деятельность, в том числе через дочерние и ассоциированные банки, расположенные в Беларуси, Армении, Казахстане, Азербайджане, Грузии, Германии, Италии, Великобритании и на Кипре.

Банк внешней торговли был учрежден в октябре 1990 года при участии Государственного банка РСФСР и Министерства финансов РСФСР. Основной целью нового финансового учреждения было обслуживание внешнеэкономической деятельности России и содействие ее интеграции в мировую экономику.

В начале 1991 года банк получил генеральную лицензию № 1000, позволяющую осуществлять все виды операций в рублях и иностранной валюте. К 1994 году ВТБ вошел в число тысячи крупнейших банков мира по размеру капитала, согласно рейтингу журнала The Banker.

В 1997 году банк был преобразован в открытое акционерное общество, основным акционером которого стал Центральный банк РФ с долей 96,8%. К 2001 году уставный капитал достиг 42,1 млрд рублей, а доля ЦБ РФ составила 99,9%, что сделало ВТБ крупнейшим банком в России, СНГ, Центральной и Восточной Европе.

В 2002 году основным акционером стало Правительство Российской Федерации. Под руководством Андрея Костина перед банком были поставлены стратегические задачи: укрепление лидерства не только в России, но и в странах ближнего зарубежья. Приоритетными направлениями развития были определены розничный бизнес и инвестиционно-банковские услуги.

В 2004 году произошло значительное расширение сети банка:

- приобретение Гута-банка и создание на его основе ВТБ 24;
- покупка Промышленно-строительного банка Санкт-Петербурга;
- создание масштабной сети отделений в Северо-Западном регионе России.

ВТБ стал первым российским банком, осуществившим крупное международное IPO. В настоящее время в капитал банка привлечено 8 млрд долларов США, акции торгуются на Лондонской фондовой бирже, привлекая внимание крупных мировых инвесторов. Банк получил лицензии на осуществление деятельности в Индии и Китае, а также создал компанию «ВТБ Капитал» для развития инвестиционного бизнеса в России и за рубежом. В 2007 году Standard & Poor's признало ВТБ одним из наиболее прозрачных российских банков.

В период кризиса 2008-2009 гг. банк успешно реализовал комплекс мер:

- корректировка кредитной политики;
- модернизация системы управления рисками;
- снижение проблемной задолженности;
- развитие капитальной базы;
- оптимизация издержек.

В 2011-2013 годах проведена капитализация банка:

- продажа 10 % акций стратегическим инвесторам;
- проведение допэмиссии;
- привлечение иностранных инвесторов;
- снижение доли государства до 60,93 %.

Стратегические проекты в период с 2014 по 2016 год включали в себя: интеграцию Банка Москвы, создание бизнес-направления «Средний бизнес», укрепление позиций в сегменте среднего бизнеса и запуск ПАО «Почта Банк» на базе сети Почты России. В начале декабря 2023 года Банк ВТБ (ПАО) запустил процесс перевода отделений Банка «Открытие» под свой бренд. В результате этого процесса в более шестидесяти регионах страны сменили вывески 245 отделений.

Процесс интеграции отделений банка «Открытие» в структуру ВТБ начался в декабре 2023 года с филиалов в Омске, Тюмени, Ханты-Мансийске, Москве и

Уфе. Завершающим этапом стало присоединение отделений в Анапе, которое состоялось 27 декабря. По данным сообщения, наибольшее количество отделений было интегрировано в Центральном федеральном округе (61 отделение), за ним следует Уральский федеральный округ с 59 отделениями, а замыкает тройку лидеров Приволжский федеральный округ с 41 отделением. К концу 2025 года ВТБ намерен преобразовать свое представительство в Иране, функционирующее с 2023 года, в полноценный банк, для чего потребуется соответствующее разрешение.

Также ВТБ ставит перед собой цель войти в зону свободной торговли и развивать деятельность по всей стране. В конце января 2025 года банк объявил о датах юридического присоединения Российского национального коммерческого банка (ключевой кредитно-финансовой организации Республики Крым) к группе ВТБ: эта процедура запланирована на «длинные летние выходные» с 12 по 15 июня 2025 года.

С 12 марта 2025 года ВТБ запустил возможность оплаты покупок в Турции с помощью QR-кода через мобильное приложение. 25 марта 2025 года банк сообщил о снижении требований к первоначальному взносу по рыночной ипотеке: для зарплатных клиентов минимальный взнос составит 20 % вместо 30 %, а для остальных заемщиков — 30 % вместо 50 %. Эти новые условия действуют для покупки квартир, апартаментов, готовых домов, машино-мест и кладовок. Минимальный первоначальный взнос для ипотеки на индивидуальное жилищное строительство и коммерческую недвижимость остается прежним: 30 % для зарплатных клиентов и 50 % для остальных. Банк ВТБ — системообразующий универсальный российский банк, занимающий лидирующие позиции на рынке финансовых услуг. Банк обслуживает все категории клиентов, включая крупный, средний и малый бизнес, индивидуальных предпринимателей, самозанятых граждан и физических лиц. Головной структурой Группы ВТБ является Банк ВТБ (ПАО). Группа ВТБ представляет собой российскую финансовую группу, объединяющую более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих во всех ключевых сегментах финансового рынка. Миссия, видение и ценности Группы ВТБ, а

также, соответственно, Банка ВТБ (ПАО) заключаются в предоставлении оптимальных финансовых решений для клиентов и содействии в реализации их планов.

В таблице 7 рассмотрим контекст стратегического цикла Банка ВТБ как головной структуры группы ВТБ.

Таблица 7 – Стратегический цикл Банка ВТБ в период 2022-2025 гг.

Стратегический цикл	Структурные элементы цикла
Крупные структурные преобразования в экономике	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание и локализация новых производств;</li> <li>- развитие новых цепочек поставок и логистических коридоров;</li> <li>- поддержка и сопровождение новых инфраструктурных проектов;</li> <li>- развитие расчетов с дружественными странами в национальных валютах;</li> <li>- цифровая трансформация экономики и усиление технологического суверенитета.</li> </ul>
Усиление конкуренции в финансовом секторе	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренция между лидерами банковской отрасли за статус основного банка для клиента;</li> <li>- конкуренция за финансовые продукты для физлиц и предпринимателей со стороны нефинансовых игроков;</li> <li>- развитие новых моделей партнерства банков и крупнейших розничных компаний.</li> </ul>
Новая модель потребления и новые клиентские пути	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дальнейшее ускорение и упрощение предоставления клиентам финансовых продуктов;</li> <li>- высокая персонализация и точность предложений на основании продвинутой клиентской аналитики;</li> <li>- цифровые помощники на основе технологий искусственного интеллекта.</li> </ul>
Ускорение внедрения новых технологий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологический суверенитет и развитие технологий с открытым кодом для адаптивности бизнеса;</li> <li>- существенное расширение сфер применения решений на основе искусственного интеллекта.</li> </ul>
Внедрение и развитие цифрового рубля и ЦФА	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие новых моделей расчетов между экономическими субъектами, в том числе на основе смарт-контрактов;</li> <li>- активное развитие рынка цифровых финансовых активов;</li> <li>- конкуренция между банками за создание самого удобного и функционального приложения по работе с цифровым рублем.</li> </ul>

Структура Группы ВТБ построена по принципу стратегического холдинга. Это подразумевает реализацию единой стратегии для всех входящих в нее компаний. Схема данной группы представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Схема группы ВТБ 24

Банк ВТБ (ПАО) является одним из крупнейших банков в России, и играет важную роль в обеспечении финансовой стабильности страны. Группа и Банк ВТБ представляют широкий спектр банковских услуг, в число которых входит кредитование физических и юридических лиц, инвестиции, управление активами. ВТБ активно финансирует различные проекты в отраслях промышленности, строительства и инфраструктуры. Всё это способствует развитию экономики и созданию новых рабочих мест для граждан.

Группа ВТБ получает государственную поддержку в виде программ по финансированию и развитию ключевых отраслей экономики. Так же, в последние годы ВТБ активно внедряет различные цифровые технологии в свои услуги и обслуживание клиентов, что способствует улучшению уровня и качества обслуживания, увеличивает эффективность банковских операций, и соответственно, увеличивает и улучшает репутацию банка.

Несмотря на сложную сложившуюся политическую ситуацию, влияние санкций и различных ограничений, ВТБ продолжает развивать международное сотрудничество, что способствует привлечению инвестиций и расширению возможностей для бизнеса клиентов и партнёров Банка. Группа ВТБ постоянно принимает участие в социальных проектах и инициативах, что усиливает ее роль как ответственного конкурента на рынке.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что ВТБ в ближайшие годы будет оставаться ключевым игроком в российской экономике, оказывающим влияние на финансовую систему государства.

Организационная структура Банка ВТБ (ПАО) представляет собой комбинированный тип, сочетающий линейно-функциональную и территориально-дивизионную модели.

Территориально-дивизионный аспект выражается в том, что деятельность банка реализуют его территориальные отделения. Эти подразделения обладают автономией, но подчиняются региональным центрам управления.

Система корпоративного управления Банка ВТБ (ПАО) включает в себя: общее собрание акционеров, аудиторскую организацию, ревизионную комиссию, руководителя департамента внутреннего аудита, корпоративного секретаря, президента — председателя правления, правление, а также комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям, стратегии и корпоративному управлению и наблюдательный совет. Организационная структура Банка ВТБ включает следующие элементы:

- а) Общее собрание акционеров — высший орган управления банком.
- б) Наблюдательный совет — осуществляет надзор и предоставляет отчёты общему собранию акционеров.
- в) Президент — председатель правления и правление, в состав которого входят комитет по аудиту, комитет по кадрам и вознаграждениям, а также комитет по стратегии и корпоративному управлению.

Организационная структура Банка ВТБ представлена на рисунке 7.

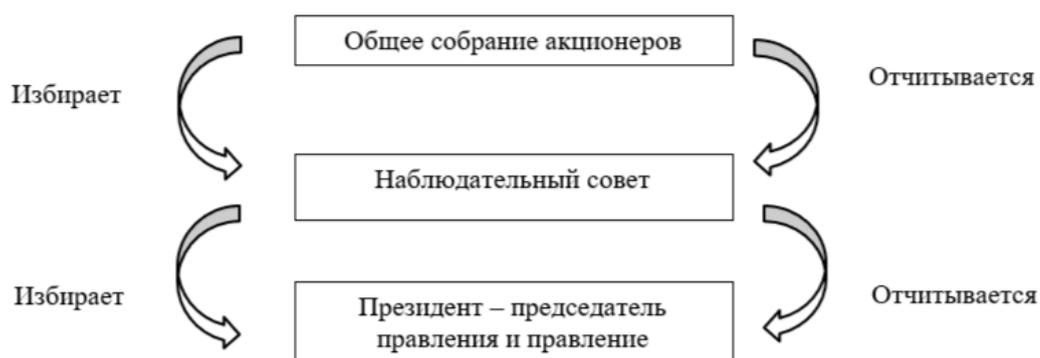


Рисунок 7 – Общая организационная структура Банка ВТБ

Организационная структура Банка ВТБ представлена в Приложении В.

В Группе ВТБ реализована матричная система управления, которая предполагает управление по двум направлениям: административному и функциональному.

Административное управление предполагает управление дочерними компаниями как юридическими лицами, входящими в организационную структуру Группы ВТБ. Функциональное управление осуществляется посредством координации бизнес-направлений и подразделений поддержки и контроля в рамках всей Группы ВТБ.

Для подробного анализа этих показателей используем данные по показателям МСФО.

Таблица 8 – Показатели ПАО ВТБ по МСФО в 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменения показателей	
				2024 к 2022	
				Абсолютные	Относительные, %
1	2	3	4	5	6
<b>Активы</b>					
Денежные средства и краткосрочные активы, млрд. руб.	918,7	1210,8	2018,1	1099,4	119,6
Обязательные резервы на счетах в центральных банках, млрд. руб.	31,9	54,2	104,1	72,2	226,3
Торговые финансовые активы, млрд. руб.	1207,2	865,4	765,8	-441,4	-36,5
Производные финансовые активы, млрд. руб.	100,2	122,2	131,3	31,1	31,03
Средства в банках, млрд. руб.	765,7	1082,9	1680,5	914,8	119,4
Кредиты и авансы клиентам, млрд. руб.	16311,7	19857,7	22606,7	6295	38,5
Инвестиционные финансовые активы, млрд. руб.	2938,6	3901,6	5406,1	2467,5	83,9
Инвестиции в ассоциированные компании и совместные предприятия, млрд. руб.	280,7	364,3	391,8	111,1	39,5
Земля и основные средства, млрд. руб.	398,8	420,4	468,8	70	17,5
Инвестиционная недвижимость, млрд. руб.	96,8	103,7	109,2	12,4	12,8
Прочие активы, млрд. руб.	319,2	459,7	1077,7	758,5	237,6
<b>Итого, активы ПАО ВТБ, млрд. руб.</b>	<b>24424,6</b>	<b>29382,2</b>	<b>36070,5</b>	<b>11645,9</b>	<b>47,6</b>
<b>Обязательства</b>					
Производные финансовые обязательства, млрд. руб.	55,0	78,5	106,6	51,6	93,8
Прочие заемные средства, млрд. руб.	853,2	1048,9	1473,8	620,6	72,7
Выпущенные долговые ценные бумаги, млрд. руб.	187,8	316,9	426,1	238,3	126,8
Обязательства по страхованию, млрд. руб.	1009,8	1110,5	1146,3	136,5	13,5

## Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
Прочие обязательства, млрд. руб.	1201,8	476,7	692,4	-509,4	-42,3
Итого, обязательства ПАО ВТБ, млрд. руб.	22892,8	27217,9	33380,9	10488,1	45,8
Собственные средства					
Уставный капитал, млрд. руб.	659,5	798,4	798,4	138,9	21,06
Эмиссионный доход, млрд. руб.	433,8	540,6	540,6	106,8	24,6
Бессрочные облигации, млрд. руб.	387,0	456,5	497,3	110,3	28,5
Прочие фонды, млрд. руб.	48,7	53,9	73,6	24,9	51,1
Нераспределенная прибыль, млрд. руб.	240,8	283,3	745,6	504,8	209,6
Собственные средства, принадлежащие акционерам материнского банка, млрд. руб.	1492,0	2121,3	2643,7	1151,7	77,1
Итого собственные средства ПАО ВТБ, млрд. руб.	1531,2	2164,3	2689,3	1158,1	75,6

По анализируемым данным можно сделать следующие выводы:

- абсолютные изменения активов ПАО ВТБ за рассматриваемый период составили 11645,9 млрд. руб., этот же показатель в относительной величине составил 47,6 %;

- отрицательная динамика показателя «торговые финансовые активы» может быть связана с падением цен на финансовые инструменты, такие как акции и облигации, может привести к снижению стоимости торговых финансовых активов;

- общая положительная динамика изменений активов означает, что банк становится более прибыльным. Это может привести к увеличению доходов от процентов и повышению репутации банка. В результате банк может расширять свои услуги, улучшать условия для клиентов и привлекать больше вкладчиков;

- изменения показателей активов ПАО ВТБ имеет положительную динамику, но такой показатель как «торговые финансовые активы» имеет отрицательную динамику – за три года абсолютное значение уменьшилось на 441,4 млрд. руб., что в относительном изменении это составило -36,5 %;

- показатели обязательств банка имеют положительную динамику изменений, в абсолютном изменении обязательства ПАО ВТБ составляют 10488,1 млрд. руб., этот же показатель в относительном изменении равен 45,8 %;

– прочие обязательства банка за три года уменьшились на 509,4 млрд. Руб., что в относительном изменении составляет -42,3 %;

– обязательства банка увеличиваются, это может означать, что банк берет больше денег в долг или привлекает больше депозитов. В краткосрочной перспективе это может быть нормальным явлением, особенно если банк использует эти средства для выдачи кредитов или инвестиций. Однако если обязательства растут слишком быстро, это может сигнализировать о проблемах: риски ликвидности, повышение затрат, снижение доверия;

– показатели собственных средств банка имеют положительную динамику за рассматриваемый период, в абсолютном изменении показатель «собственные средства ПАО ВТБ» равен 1158,1 млрд. руб., в относительном изменении показатель равен 75,6 %.

– собственные средства банка увеличиваются, это означает, что происходит расширение возможностей, привлечение клиентов, инновации.

На рисунке 8 представлена динамика показателей ПАО ВТБ по МСФО в 2022-2024 гг.

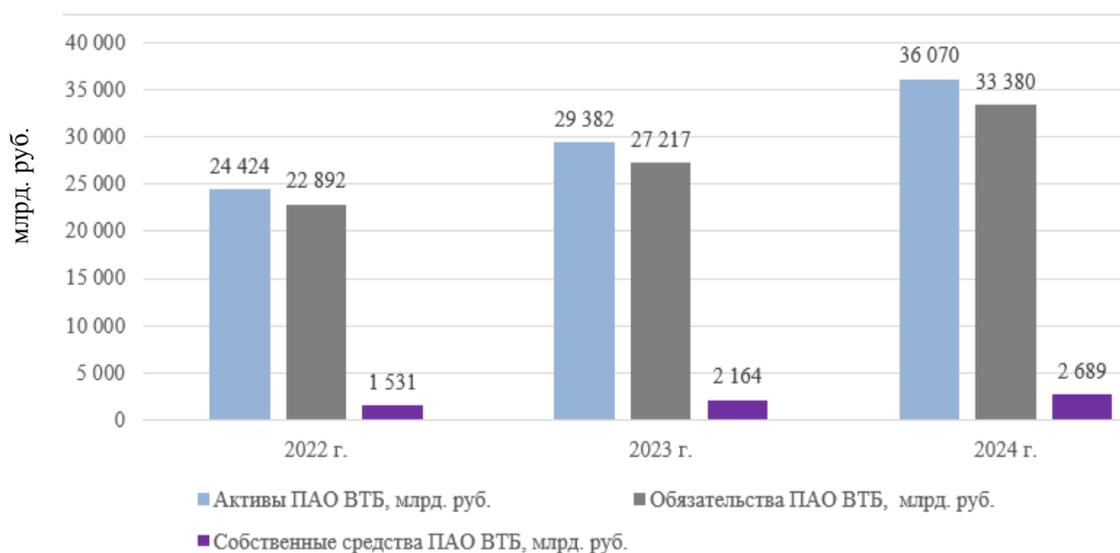


Рисунок 8 – Показатели ПАО ВТБ по МСФО в 2022-2024 гг.

На основании данных, представленных на рисунке 7, можно сделать вывод, что ПАО «ВТБ» демонстрирует положительную динамику развития. Об

этом свидетельствует увеличение общих показателей деятельности, таких как активы, обязательства и собственные средства. Поскольку собственные средства банка определяются как разница между активами и обязательствами, рост всех трех показателей происходит пропорционально. Собственный капитал банка является ключевым фактором его устойчивости и финансовой стабильности, выполняя функцию финансовой «подушки безопасности».

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) – это набор единых принципов и правил составления финансовой отчетности компаний.

Цель МСФО состоит в обеспечении прозрачности, сравнимости и надежности финансовой отчетности компаний, работающих в различных странах.

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности Банка ВТБ по финансовым результатам по РСБУ. Российские стандарты бухгалтерского учета – совокупность норм федерального законодательства России и Положений по бухгалтерскому учету (ПБУ), издаваемых Министерством финансов России.

Таблица 9 – Анализ основных экономических показателей деятельности ПАО ВТБ за 2022-2024 гг.

Показатели	Значение показателей			Изменения показателей	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2022 г.	
				абсолютные	относительные, %
Процентные доходы, тыс. руб.	1 601 553 540	2 054 485 001	3 793 797 052	2 192 243 512	136,8
Процентные расходы, тыс. руб.	1 330 001 815	1 525 464 336	3 490 195 323	2 160 193 508	162,4
Комиссионные доходы, тыс. руб.	156 767 423	183 896 429	280 065 421	123 297 998	78,6
Комиссионные расходы, тыс. руб.	39 413 168	36 269 014	69 140 552	29 727 384	75,4
Операционные расходы, тыс. руб.	454 526 798	580 446 882	647 437 089	192 910 291	42,4
Прибыль (убыток) за отчетный период, тыс. руб.	- 756 771 839	223 392 436	559 057 757	1 315 829 596	-173,8
Финансовый результат за отчетный период, тыс. руб.	- 732 489 390	230 988 988	531 586 817	1 264 076 207	-172,5

По данным в таблице 9 можно сделать следующие выводы:

– процентные доходы банка увеличиваются на 2 192 243 512 тыс. руб., что в относительном изменении составляет 136,8 %. Процентные расходы увеличиваются на 2 160 193 508 тыс. руб., что в относительном изменении составляет 162,4 %;

– процентные доходы увеличиваются, так как банк зарабатывает больше на кредитах. Это может происходить, например, из-за повышения ставок по кредитам или роста объемов кредитования. Процентные расходы увеличиваются если банк начинает платить больше своим вкладчикам (например, из-за повышения ставок по депозитам), то его прибыль может не увеличиться или даже уменьшиться. Таким образом, важно следить за тем, как соотносятся эти два показателя. Если процентные доходы растут быстрее, чем процентные расходы, это хорошо для банка. Если наоборот – это может вызвать проблемы с прибылью. В таблице 9 мы видим, что процентные расходы увеличиваются быстрее – значит, ПАО ВТБ теряет в прибыли;

– комиссионные доходы за три года увеличиваются 123 297 998 тыс. руб., в относительном изменении показатель равен 78,6 %. Комиссионные расходы увеличиваются на 29 727 384 тыс. руб., в относительном изменении этот показатель равен 75,4 %;

– комиссионные доходы – это деньги, которые банк получает за услуги (например, за переводы, обслуживание счетов и т.д.). Комиссионные расходы — это затраты банка на предоставление этих услуг. Увеличение комиссионных доходов означает, что банк успешно привлекает клиентов и предоставляет востребованные услуги. Увеличение комиссионных расходов также может быть связано с ростом объемов предоставляемых услуг;

– операционные расходы увеличиваются на 192 910 291 тыс. руб., т.е. в относительном изменении этот показатель равен 42,4 %. Операционные расходы – это затраты, связанные с повседневной деятельностью банка (зарплаты сотрудников, аренда офисов, коммунальные услуги и т.д.) Увеличение операционных расходов может быть связано с расширением бизнеса (например, открытие новых филиалов) или повышением зарплат;

– финансовый результат ПАО ВТБ за три года в абсолютном изменении равен 1 264 076 207 тыс. руб., в относительном изменении этот показатель равен - 172,5 %. Хотя абсолютный результат показателя в 2024 вырос по сравнению с 2022

годом, общее относительное изменение все равно остается низким. Такая ситуация напрямую связана с результатами показателя в 2022 году (- 732 489 390 тыс. руб.). Такое значение показателя может быть связано сразу с несколькими возможными причинами: снижение прибыльности, проблемы с ликвидностью, увеличение кредитных рисков, снижение доверия инвесторов;

– прибыль (убыток) за отчетный период в абсолютном изменении равен 1 315 829 596 тыс. руб., при этом относительное изменение показателя будет иметь отрицательную динамику (-173,8 %). Такое изменение показателя напрямую связано с тем, что процентные расходы банка увеличиваются быстрее, чем процентные доходы.

Подобные изменения показателя вызывает беспокойство, т.к. уменьшение прибыли может повлиять на репутацию банка и его способность привлекать новых клиентов. Инвесторы могут начать сомневаться в устойчивости банка. Связано уменьшение прибыли, может быть, с несколькими факторами: увеличение конкуренции, снижение спроса на кредиты, повышение операционных расходов или изменения в экономической ситуации.

Объяснить динамику изменений финансового результата за отчетный период можно тем, что именно в 2022 году был запущен процесс по переоценке результата сделки по покупке банка «Открытие».

Первоначальная версия отчетности МСФО, опубликованная в 2022 году заявляла, что убыток ПАО ВТБ от совершенной сделки по присоединению банка «Открытие» составлял 612,6 млрд. руб., но после переоценки этот показатель стал равен 667,5 млрд. руб. Т.е. убыток увеличился на 54,9 млрд. руб. Предполагалось, что прибыль от приобретения «Открытия» составит 164,8 млрд. руб., но по факту – 100,1 млрд. руб.

Переоценка отчетности ПАО ВТБ в 2022 году произошла из-за закрытия сделки по приобретению банка «Открытие» 23 декабря 2022 года и из-за применения нового стандарта отчетности (IFRS17). Переход с стандарта IFRS4 на IFRS17 не произошел с первого раза без ошибок и неточностей.

## 2.2 Оценка рисков и угроз в сфере обеспечения экономической безопасности Банка

Система управления рисками, применяемая Банком, соответствует рекомендациям и инструментам Базельского комитета по банковскому надзору и передовым мировым практикам.

Основные принципы системы управления рисками Банка ВТБ:

а) Аналитика: анализ и управление финансовыми рисками Группы на консолидированной основе, включая дочерние компании;

б) Отчетность: развернутая система отчетности, охватывающая все уровни управления рисками;

в) Современные методы: использование передовых методов и моделей оценки рисков;

г) Четкие полномочия: разграничение компетенции участников Группы, четкое определение обязанностей коллегиальных органов и должностных лиц при принятии решений;

д) Независимость подразделений: независимость подразделений, отвечающих за оценку и контроль рисков, от бизнес-подразделений, осуществляющих соответствующие операции.

Подразделения, участвующие в контроле и управлении рисками, представлены в Таблице 10.

Таблица 10 – Подразделения, осуществляющие контроль и управление рисками в Банке ВТБ

Подразделение	Зона ответственности в управлении банковскими рисками
Департамент корпоративных кредитных рисков	Департамент корпоративных кредитных рисков отвечает за обеспечение эффективного функционирования и развития системы управления корпоративными кредитными рисками, позволяющей минимизировать возможные потери, связанные с реализацией кредитного риска, отвечающей требованиям надзорных органов и лучшей банковской практике.
Департамент интегрированного управления рисками	Департамент интегрированного управления рисками отвечает за обеспечение эффективного функционирования и развития систем управления рыночными, операционными рисками, риском ликвидности и системы консолидированного анализа и управления рисками в Группе, отвечающих требованиям национальных регуляторов и международных надзорных органов и позволяющих минимизировать возможные потери по проводимым операциям, а также за обеспечение эффективного развития риск-технологий и оптимизации процессов управления рисками.

## Продолжение таблицы 10

Подразделение	Зона ответственности в управлении банковскими рисками
Департамент розничных кредитных рисков	Департамент розничных кредитных рисков отвечает за обеспечение эффективного функционирования и развития системы управления кредитными рисками, прочими рисками розничных продуктов (в том числе ипотечных кредитных продуктов), а также обеспечение контроля работы кредитных процедур в Группе, отвечающей требованиям национальных и международных надзорных органов и позволяющей минимизировать возможные потери по проводимым операциям.
Департамент андеррайтинга	Департамент андеррайтинга отвечает за обеспечение в рамках своей компетенции эффективного функционирования и развития системы управления кредитными рисками, системы андеррайтинга в розничном кредитовании, кредитовании малого и среднего бизнеса, отвечает за развитие системы управления кредитными и операционными рисками в части принятия решения с применением экспертного мнения, а также процедур принятия решения Группы в экспертной зоне, в части управления лимитами по нестандартным сделкам.
Департамент залогов	Департамент залогов отвечает за организацию работы с залоговым обеспечением по сделкам клиентов, выявляет залоговые риски и предлагает способы их минимизации для повышения качества залогового обеспечения.
Управление модельных рисков и валидации	Управление модельных рисков и валидации отвечает за обеспечение управления модельным риском и осуществляет анализ эффективности работы моделей (валидация) в Группе, отвечающие (если применимо) требованиям национальных регуляторов и международных надзорных органов.
Управление экспертизы и фрод-мониторинга	Управление экспертизы и фрод мониторинга отвечает за обеспечение эффективного функционирования и развития системы управления розничными кредитными рисками в рамках противодействия кредитному мошенничеству, отвечающей требованиям надзорных органов в части минимизации кредитных и репутационных рисков, а также развитие технологий и процессов экспертизы риска и фрод мониторинга.
Финансовый департамент	Финансовый департамент осуществляет функции в области централизованного управления ликвидностью Группы и казначейскими рисками (риск ликвидности, а также валютный и процентный риски).
Департаменты комплаенс контроля и финансового мониторинга	Департамент комплаенс контроля и финансового мониторинга осуществляет функциональную координацию системы управления регуляторным (комплаенс) риском Группы.

Развитие и стабилизация представляют собой наиболее перспективный подход к управлению банковскими рисками. При разработке эффективной стратегии противодействия негативным внешним или внутренним факторам обеспечивается бесперебойное функционирование бизнеса. Это, в свою очередь, позволяет снять ограничения для расширения деятельности и увеличения собственного капитала.

Управление банковскими операциями подразумевает управление рисками, которые можно разделить на две основные группы:

а) Внешние риски: политические, законодательные, макроэкономические, социальные, конкурентные, риски чрезвычайных ситуаций, страховые, инфляционные;

б) Внутренние риски: риски по активным и пассивным операциям, забалансовым операциям, риски, связанные с финансовыми услугами.

Банк осуществляет управление рисками в рамках двух основных групп риск-аппетита:

- операционные риски;
- структурные риски.



Рисунок 9 – Схема оперативных рисков риск-аппетита в Банке ВТБ (ПАО)

Компании Группы ВТБ отвечают за результаты своей кредитной деятельности, качество кредитных портфелей, а также за мониторинг и контроль кредитного риска в рамках своих портфелей.

Рыночный риск определяется как риск ухудшения финансового результата или капитала Группы вследствие неблагоприятного изменения стоимости активов/пассивов под влиянием рыночных факторов, таких как валютные курсы, процентные ставки, доходность долговых ценных бумаг и кредитные спреды, котировки акций и фондовых индексов, цены биржевых товаров и т.д., а также из-за изменения волатильности этих показателей и их взаимосвязей.

Система управления операционными рисками Банка ВТБ направлена на минимизацию потенциальных убытков и снижение вероятности нарушения бизнес-процессов, ухудшения качества обслуживания клиентов из-за ошибок персонала, сбоев в системах, внутреннего или внешнего мошенничества, а также нарушения клиентских обязательств и договорных отношений. При управлении операционным риском Банк руководствуется нормативными актами Банка России и рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору. Для эффективного управления операционными рисками в Банке внедрены регулярные процедуры, обеспечивающие идентификацию, оценку, контроль и ограничение рисков. Все существенные недостатки, выявленные в рамках системы внутреннего контроля,

подвергаются тщательному анализу, на основе которого разрабатываются и реализуются меры по устранению причин и источников риска.

Для обеспечения процессов управления операционным риском в Банке внедрены унифицированные механизмы идентификации, оценки и контроля уровня операционного риска: централизованный сбор данных о событиях, связанных с операционным риском, и связанных с ними потерях, мониторинг ключевых показателей операционного риска и применение процедур минимизации операционного риска.

Это позволяет проводить количественную оценку показателей операционного риска по продуктам, процессам и системам Банка, в том числе с разбивкой по категориям риска и направлениям деятельности, выявлять источники риска, принимать меры по его ограничению и формировать управленческую отчетность.

Схема структурных рисков банка, которые он рассматривает в процессе управления рисками, представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Схема структурных рисков риск-аппетита в Банке ВТБ (ПАО)

Управление ликвидностью в Группе ВТБ и Банке ВТБ (ПАО) основывается на следующих ключевых принципах, закрепленных в нормативных документах банка:

- управление ликвидностью осуществляется каждой организацией Группы ВТБ для обеспечения выполнения обязательств и соблюдения национальных требований к ликвидности, а также требований, установленных Банком ВТБ (ПАО) как центральным банком Группы;

- Банк ВТБ осуществляет управление ликвидностью Группы посредством централизованного контроля и управления ключевыми операциями.

Для ограничения и снижения риска ликвидности Группа использует следующие методы:

- контроль за соблюдением установленного уровня аппетита к риску ликвидности.
- контроль за соблюдением обязательного норматива краткосрочной ликвидности банковской группы, установленного Банком России.

Основные направления обеспечения экономической безопасности в банке представлены на рисунке 11.

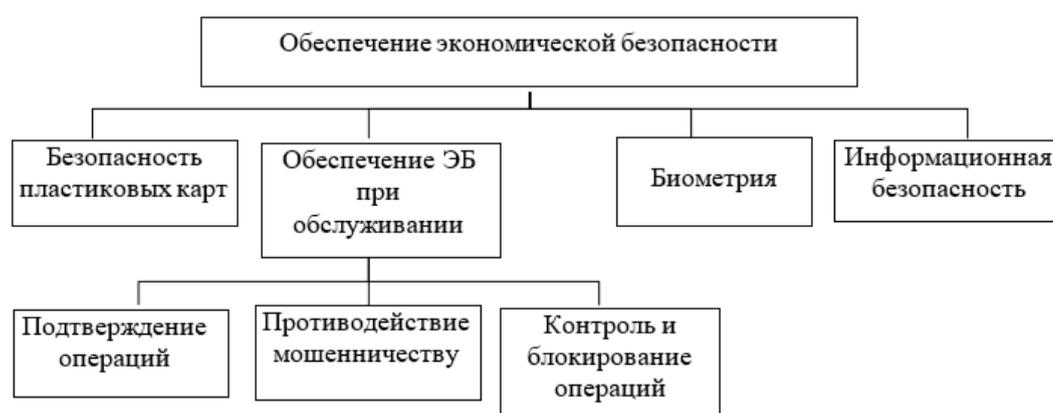


Рисунок 11 – Основные направления обеспечения экономической безопасности в Банке ВТБ (ПАО)

Основным направлением деятельности в области экономической безопасности в банке является снижение рисков мошенничества при обслуживании клиентов. Для этого Управление экономической безопасности (УЭБ) проводит мероприятия по подтверждению операций, в том числе путем телефонного звонка клиенту. Кроме того, реализуются меры по противодействию мошенническим действиям. С целью предотвращения реализации рисков УЭБ также осуществляет контроль и блокирование операций.

Отдельным направлением деятельности УЭБ является обеспечение экономической безопасности операций с пластиковыми картами. Эти мероприятия направлены прежде всего на снижение кредитного риска, а также группы операционных рисков, связанных с использованием данного платежного инструмента.

Ключевым направлением деятельности УЭБ является обеспечение информационной безопасности и управление связанными с ней рисками. В этой области преобладает операционный риск, поскольку информационные технологии оказывают наибольшее влияние на процесс проведения банковских операций.

Перспективным направлением развития системы экономической безопасности в банке является обеспечение биометрической безопасности. В настоящее время широкого применения биометрии в банковской сфере нет, что требует от УЭБ разработки новых методик выявления рисков и определения их взаимосвязи с традиционными банковскими рисками.

С целью оценки качества обслуживания клиентов и выявления основных рисков, влияющих на экономическую безопасность банка, был проведен опрос об удовлетворенности банковскими услугами среди юридических и физических лиц Банка ВТБ (ПАО). Результаты опроса представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Опрос потребителей об удовлетворение банковским обслуживанием Банка ВТБ юридических и физических лиц

Критерии оценки	Средняя оценка (по 5-ти балльной шкале)
Качества обслуживания	
Качество обслуживания	4,2
Скорость обслуживания	4,0
Квалификация сотрудников	4,3
Удовлетворенность услугами	
Открытие счета	4,5
Кредитование	3,8
Онлайн-банкинг	4,6
Консультации по продуктам	4,2

На основе результатов опроса можно сделать выводы о текущем состоянии обслуживания клиентов в Банке ВТБ (ПАО) и выявить ключевые области для улучшения, что будет способствовать повышению уровня удовлетворенности клиентов и снижению рисков, связанных с экономической безопасностью банка. Эти данные могут быть использованы для разработки рекомендаций по улучшению качества обслуживания и управления рисками в банке.

На основании полученных результатов и самостоятельного анализа рынка

конкурентов Банка и банковских услуг была дана оценка конкурентоспособности Банка ВТБ (ПАО) в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка конкурентоспособности Банка ВТБ (ПАО) и конкурентов банка

Критерии оценки	Банк ВТБ (ПАО)	ПАО «Сбербанк России»	АО «Альфа-Банк»	АО «Российский сельскохозяйственный банк» (Россельхозбанк)	ПАО «Банк ПСБ»
Условия кредитования	4,2	4,5	4,3	3,7	4,1
Качество и скорость оформления банковских продуктов	3,8	4,9	3,4	3,3	3,2
Услуги для бизнеса	4,4	4,8	4,1	4,0	3,5
Надежность и репутация банка	4,6	4,9	3,9	3,4	3,4
Доступность	4,8	4,9	4,2	4,1	4,1
Итого, баллов	21,8	24	19,9	18,5	18,3

Анализ данных таблицы показывает, что лидирующую позицию в сфере банковского обслуживания занимает ПАО «Сбербанк России». Банк ВТБ (ПАО), являющийся объектом данного исследования, занимает второе место, набрав в сумме по критериям оценки 21,8 балла.

Далее будет проведена оценка внешних факторов, влияющих на деятельность Банка ВТБ (ПАО), включая политические, экономические, социальные и технологические факторы.

PEST-анализ Банка представлен в таблице 13.

Таблица 13 – PEST-анализ Банка ВТБ (ПАО)

Политический фактор	Экономический фактор	Социальный фактор	Технологический фактор
Санкции, введенные против Российской Федерации	Изменения учетной ставки Банка России	Изменение социального законодательства	Появление новых технологий, влияющих на работу Банка (перевод на российские платформы и ПО)
Проводимая политика по расчистке банковского сектора	Высокая конкуренция	Изменения предпочтения клиентов	Быстрое развитие конкурентных технологий
Изменения в законодательстве, влияющие на работу Банка	Изменения в налоговой политике, влекущие за собой изменения в тарифах	Снижение уровня жизни населения из-за проблем в экономике	Коммуникации и воздействие Интернета: большинство клиентов используют Мобильный банк
Антимонопольное регулирование	Нестабильный курс валют	Изменение тенденций образа жизни	Государственная технологическая политика

Санкции против Российской Федерации оказывают значительное влияние на финансовую стабильность и работу банковского сектора. Такая ситуация может привести к ограничению доступа к международным финансовым рынкам, к снижению доверия со стороны клиентов и партнёров. Проводимая политика по расчистке банковского сектора способствует укреплению финансовых институтов, при этом имея возможность создавать трудности для менее устойчивых банков и банковских организаций. Изменения учетной ставки Банка России и изменения в налоговой политике могут значительно повлиять на стоимость кредитов и депозитов, что повлияет на спрос клиентов. Высокая конкуренция между банками требует от них «гибкости» и достаточной адаптивности к новым экономическим условиям, требует поиска новых эффективных методов по привлечению клиентов. Изменения курса валют создает дополнительные риски для банка и его клиентов, такая ситуация может привести к изменениям тарифов и условий обслуживания. Различные изменения в социальном законодательстве может повлиять на финансовое положение населения, что может отразиться на их платёжеспособности. Снижение уровня жизни граждан из-за экономической нестабильности вероятно приведет к ситуации, когда начнет происходить уменьшение спроса на банковские услуги и к увеличению числа неплатежей. Использование новых технологий и переход на российские платформы создают Банку не только возможности развития, но и влекут за собой новые вызовы и риски. В ситуациях быстрых изменений и развития технологий конкурентных банков вынудит остальных участников рынка изменить ландшафт банковских услуг. Сегодня, именно коммуникации и воздействие Интернета являются ключевыми факторами привлечения и удержания клиентов в банке, это требует от банка и его сотрудников эффективное и своевременное использование цифровых технологий.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что взаимосвязь всех вышеперечисленных факторов создает сложную и динамичную среду для работы и деятельности банка, требуя от него гибкости, инновационности и способности быстро реагировать на внешние изменения.

В таблице 14 проведен SWOT – анализ деятельности Банка для идентификации его сильных и слабых сторон.

Таблица 14 – Идентификация сильных и слабых сторон Банка

Возможности	Угрозы
<p>1. Ожидается, что в 2025 году экономика России стабилизируется, что позволит увеличить инвестиции в инфраструктурные проекты, в которых ВТБ является активным участником. Рост доходов населения (прогнозируется на уровне 5-7% в год) может стимулировать спрос на розничные банковские продукты.</p> <p>2. Наблюдается увеличение интереса к ипотечному кредитованию (до 15% в год), что позволяет ВТБ расширять этот сегмент. Также, цифровые продукты (мобильное приложение, онлайн-банкинг) пользуются все большей популярностью (рост на 20-25% в год).</p> <p>3. ВТБ может использовать таргетированную рекламу в социальных сетях, предлагая индивидуальные условия для молодежи, и инвестиции в спонсорство крупных спортивных мероприятий (например, как спонсор футбольных клубов) для повышения узнаваемости бренда.</p> <p>4. Внедрение KPI, связанных с эффективностью управления рисками (например, снижение доли просроченной задолженности), может стимулировать сотрудников более внимательно относиться к оценке и управлению рисками.</p> <p>5. Предоставление скидок и льготных условий клиентам с хорошей кредитной историей (например, снижение ставки по кредиту на 0,5% для надежных заемщиков) позволяет укреплять отношения и снижать риски.</p> <p>6. Более 15 миллионов клиентов позволяют ВТБ эффективно масштабировать новые продукты и услуги, а также использовать перекрестные продажи (предлагать клиентам кредиты, депозиты и другие продукты).</p>	<p>1. Нестабильная экономическая ситуация и рост безработицы могут привести к увеличению доли просроченной задолженности, что требует от ВТБ усиления работы с проблемными активами.</p> <p>2. Высокая конкуренция со стороны других крупных банков (Сбербанк, Газпромбанк) требует от ВТБ постоянного улучшения качества обслуживания и разработки инновационных продуктов.</p> <p>3. ВТБ необходимо оптимизировать процессы оформления кредитов, сокращая время рассмотрения заявок и упрощая требования к документам, чтобы не уступать конкурентам.</p> <p>4. Ограниченное количество надежных заемщиков требует от ВТБ более тщательной оценки кредитных рисков и поиска новых перспективных клиентов (например, среди молодых предпринимателей).</p>
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. ВТБ является одним из крупнейших банков России с государственным участием, что обеспечивает ему высокую степень надежности и доверия со стороны клиентов и инвесторов.</p> <p>2. ВТБ активно развивает розничный бизнес, расширяет продуктовую линейку и улучшает качество обслуживания клиентов, предлагая индивидуальные решения.</p> <p>3. Широкая сеть офисов ВТБ по всей стране обеспечивает банку доступность для клиентов и позволяет расширять свою деятельность в регионах.</p> <p>4. ВТБ быстро адаптируется к изменяющимся условиям рынка и предлагает новые продукты и услуги, соответствующие потребностям клиентов.</p> <p>5. ВТБ активно внедряет передовые информационные технологии, что позволяет улучшить качество обслуживания клиентов и повысить эффективность бизнес-процессов.</p>	<p>1. В связи с экономической ситуацией и санкциями наблюдается снижение отдельных финансовых показателей ВТБ, таких как рентабельность капитала.</p> <p>2. Нестабильная экономическая ситуация в России создает дополнительные риски для ВТБ, такие как рост инфляции, снижение доходов населения и увеличение доли просроченной задолженности.</p>

Важно учитывать угрозы и слабые стороны Банка. Появление новых конкурентов может привести к необходимости пересмотра ценовой политики и снижению стоимости услуг, что повлечет за собой финансовые потери. Кроме того, нехватка качественных заемщиков влечет за собой увеличение процента невозврата кредитов. Необходимо тщательно контролировать и рационально сокращать издержки Банка.

Что касается возможностей и сильных сторон Банка, стоит отметить передовые информационные технологии, которые могут способствовать привлечению новых клиентов, особенно среди молодежи и офисных работников. Необходимо продолжать расширять и повышать эффективность региональной сети, открывая дополнительные офисы и устанавливая банкоматы во всех районах города.

Показатель стоимости риска (или стоимость капитала, связанная с риском) — это финансовый индикатор, который отражает величину риска, связанного с определенными инвестициями или кредитными операциями. Он включает в себя следующие параметры: ожидаемая доходность, вероятность дефолта, волатильность активов и другие параметры, влияющие на риск.

Показатель стоимости риска помогает банку оценить кредитоспособность заемщиков. Если увеличивается риск, то будет повышаться процентная ставка, которую банк устанавливает для компенсации возможных потерь. Банки используют этот показатель для оптимизации инвестиционных портфелей и распределения активов с учетом соотношения риска и доходности.

Как изменения показателя влияют на экономическую безопасность банка:

- увеличение стоимости риска сигнализирует о повышении вероятности дефолтов по кредитам или ухудшении качества активов, такая ситуация ставит под угрозу финансовую устойчивость банка;

- изменение показателя влияет на необходимость увеличения капитала банка для покрытия рисков. Это может привести к необходимости привлечения дополнительных средств или сокращения активов;

- высокая стоимость риска может негативно сказаться на репутации банка,

так как инвесторы и клиенты могут начать сомневаться в его способности управлять рисками;

Банк может столкнуться с более строгими требованиями со стороны регуляторов в случае увеличения показателя стоимости риска, что может привести к дополнительным расходам и ограничениям в деятельности.

Выбор конкретных индикаторов для оценки экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО) обусловлен необходимостью оценить различные аспекты деятельности, влияющие на его устойчивость и способность противостоять рискам. Ориентир оценки экономической безопасности банка основан на комбинированный подход, сочетающий элементы нормативного регулирования и анализа финансового состояния кредитных организаций.

Дадим оценку уровню экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО) в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО)

Группы индикаторов	Индикаторы	Пороговое значение	Фактическое значение индикаторов			Изменения за 2022-2024 гг.
			2022	2023	2024	
Индикаторы ликвидности	Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2), %	$\geq 15$	48,34	64,21	59,61	11,27
	Норматив текущей ликвидности банка (Н3), %	$\geq 50$	69,39	86,72	90,92	21,53
	Норматив долгосрочной ликвидности (Н4), %	$\leq 120$	66,38	60,69	65,75	- 0,63
Индикаторы финансовой Устойчивости	Коэффициент покрытия неработающих кредитов резервами, %	$> 3,37$	146,3	142,2	150,3	4
	Коэффициент автономии	$> 0,77$	9,5	0,36	3,4	- 6,1
	Коэффициент левериджа, %	$< 0,50$	10,61	11,25	10,09	- 0,52
Индикаторы доходности	Коэффициент рентабельности собственного капитала, %	$> 77,8$	37,3	22,7	22,9	- 14,4
	Коэффициент рентабельности активов, %	$> 52,8$	1,5	1,7	2,9	1,4
	Темп роста прибыли	$> 108,6$	45,6	70,5	150,2	104,6
	Темп роста активов	$> 101,4$	19,05	20,3	22,7	3,65

В целом, выбранные индикаторы позволяют комплексно оценить экономическую безопасность Банка ВТБ, учитывая его ликвидность, финансовую устойчивость и доходность. При этом, акцент сделан на показателях, отражающих эф-

фективность управления рисками, таких как коэффициент покрытия неработающих кредитов резервами и темп роста прибыли.

В основном, использовалась классическая методика анализа финансового состояния кредитных организаций, а также Положение Банка России № 421-П “О порядке определения кредитными организациями величины кредитного риска по активам, условным обязательствам кредитного характера и требованиям по сделкам”.

На основе представленных данных можно сделать вывод о состоянии экономической безопасности банка ВТБ по различным группам индикаторов за период с 2022 по 2024 годы:

- норматив мгновенной ликвидности (Н2): фактические значения значительно превышают пороговое значение ( $\geq 15\%$ ), что свидетельствует о высокой ликвидности банка. Однако наблюдается снижение с 64,21 % в 2023 году до 59,61 % в 2024 году, что может вызывать некоторые опасения;

- норматив текущей ликвидности (Н3): значения также значительно выше порога ( $\geq 50\%$ ), с ростом от 69,39 % в 2022 году до 90,92 % в 2024 году. Это положительная динамика;

- норматив долгосрочной ликвидности (Н4): значение остается в пределах нормы ( $\leq 120$ ), хотя наблюдается небольшое увеличение с 60,69 % в 2023 году до 65,75 % в 2024 году;

- коэффициент покрытия неработающих кредитов резервами: значение значительно превышает порог ( $>$ ) и показывает положительную динамику, что свидетельствует о хорошем уровне резервирования;

- коэффициент автономии: значение ниже порогового (0,77) и заметно снизилось с 9,5 % в 2022 году до 3,4 % в 2024 году, что указывает на ухудшение финансовой независимости банка;

- коэффициент левериджа: значение выше порога ( $< 0,50$ ), но также показывает небольшое снижение, что может указывать на рост долговой нагрузки;

- коэффициент рентабельности собственного капитала: значение значительно ниже порога ( $> 77,8\%$ ) и демонстрирует резкое снижение с 37,3 % в 2022

году до 22,9 % в 2024 году, что является негативным сигналом о доходности банка;

- коэффициент рентабельности активов также ниже порога ( $> 52,8 \%$ ) и показывает лишь незначительное улучшение;

- темп роста прибыли в 2024 году (150,2 %) показывает значительный рост по сравнению с предыдущими годами, что является положительным моментом;

- темп роста активов также демонстрирует положительную динамику, что может указывать на расширение банка.

В целом, уровень экономической безопасности банка ВТБ можно оценить как стабильный, однако с определенными рисками. Высокие показатели ликвидности и положительная динамика темпов роста прибыли и активов являются сильными сторонами банка. Однако снижение коэффициента автономии и рентабельности собственного капитала вызывает опасения и требует внимания. Для повышения экономической безопасности необходимо обратить внимание на улучшение финансовой устойчивости и доходности банка.

### **2.3 Анализ эффективности управления рисками в системе обеспечения экономической безопасности Банка**

В Банке ВТБ (ПАО) управление рисками осуществляется на уровне всей группы. Этот процесс включает в себя: идентификацию рисков, их оценку, мониторинг, а также разработку мер для поддержания баланса между риском и доходностью. Основными принципами управления рисками в Группе ВТБ являются:

- консолидированный анализ и управление финансовыми рисками, охватывающие все банки группы, а также ключевые финансовые компании Группы ВТБ;

- четкое разграничение компетенций между участниками Группы, а также определение обязанностей коллегиальных органов и должностных лиц при принятии решений по управлению рисками;

- независимость подразделений, отвечающих за оценку и контроль рисков, от подразделений, иницилирующих соответствующие операции;

- применение современных моделей и методов оценки рисков;
- развитая система отчетности, охватывающая все уровни управления в Группе ВТБ.

Организационная структура как Банка ВТБ (ПАО), являющегося головной организацией Группы, так и всех его дочерних банков предусматривает выделение ответственных лиц из числа руководителей, отвечающих за общее управление рисками, а также создание специализированных подразделений по управлению рисками. Система управления рисками в Группе строится с учетом как глобальных бизнес-направлений (корпоративно-инвестиционное, средний и малый бизнес, розничная торговля), так и видов рисков. Это позволяет учитывать специфику рисков, присущих каждому бизнес-направлению, и применять соответствующие методы управления.

Проведем анализ вероятности возникновения и силы воздействия рисков Банка ВТБ (ПАО) в таблице 16. Анализ вероятности возникновения и силы воздействия рисков является важной частью общего процесса управления рисками в банке и способствует его долгосрочной устойчивости и успеху.

Таблица 16 – Анализ вероятности возникновения и силы воздействия рисков Банка ВТБ (ПАО)

Обозначение риска	Наименование риска	Триггер для проявления риска	Вероятность возникновения	Сила воздействия	Общий коэффициент
R1	Кредитный риск	Невыполнение заемщиками обязательств по кредитам (банкротство, снижение доходов и т.д.)	0,5	0,7	0,35
R2	Рыночный риск	Изменения в рыночных условиях (например, колебания валютных курсов, изменение процентных ставок)	0,4	0,6	0,24
R3	Операционный риск	Сбои в процессах, ошибки сотрудников, недостаточная защита информации	0,5	0,5	0,25
R4	Риск ликвидности	Неспособность банка выполнить свои обязательства в срок (например, из-за массового изъятия депозитов)	0,2	0,8	0,16
R5	Регуляторный риск	Изменение законодательства или регуляторных требований	0,3	0,6	0,18
R6	Репутационный риск	Негативные новости, скандалы, плохие отзывы клиентов	0,4	0,7	0,28
R7	Киберриски	Кибератаки, утечка данных	0,4	0,9	0,36
R8	Стратегический риск	Неправильные стратегические решения, потеря конкурентоспособности	0,3	0,7	0,21

Исходя из проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- кредитный риск (R1) имеет самый высокий общий коэффициент (0,35), что указывает на значительное влияние этого риска на деятельность банка. Вероятность его возникновения составляет 0,5, а сила воздействия — 0,7. Это подчеркивает важность мониторинга финансового состояния заемщиков и управления кредитным портфелем;

- киберриски (R7) также имеют высокий общий коэффициент (0,36), что делает их одним из самых значительных рисков для банка. Высокая сила воздействия (0,9) указывает на потенциально катастрофические последствия в случае кибератаки, что требует усиленной защиты информационных систем;

- рыночный риск (R2) и операционный риск (R3) имеют средние значения общего коэффициента (0,24 и 0,25 соответственно). Такая ситуация показывает, что банку необходимо акцентировать внимание на изменениях на финансовых рынках и на внутренние процессы деятельности банка для минимизации возможных потерь;

- репутационный риск (R6) представляет значительную угрозу с общим коэффициентом 0,28. Негативные отзывы и скандалы могут существенно снизить уровень доверия клиентов и инвесторов;

- риск ликвидности (R4) имеет самый низкий коэффициент – 0,16, что указывает на то, что банк относительно устойчив к этому риску;

- регуляторный риск (R5) и стратегический риск (R8) имеют средние значения общего коэффициента (0,18 и 0,21), эти риски требуют к себе внимания в контексте изменений законодательства и формирования долгосрочной стратегии банка.

В целом, банк ВТБ должен сосредоточиться на управлении кредитными и киберрисками, а также уделять внимание репутационным и операционным рискам для обеспечения стабильности и надежности своей деятельности.

На основании данного анализа была составлена карта рисков Банка ВТБ (ПАО) на рисунке 12.

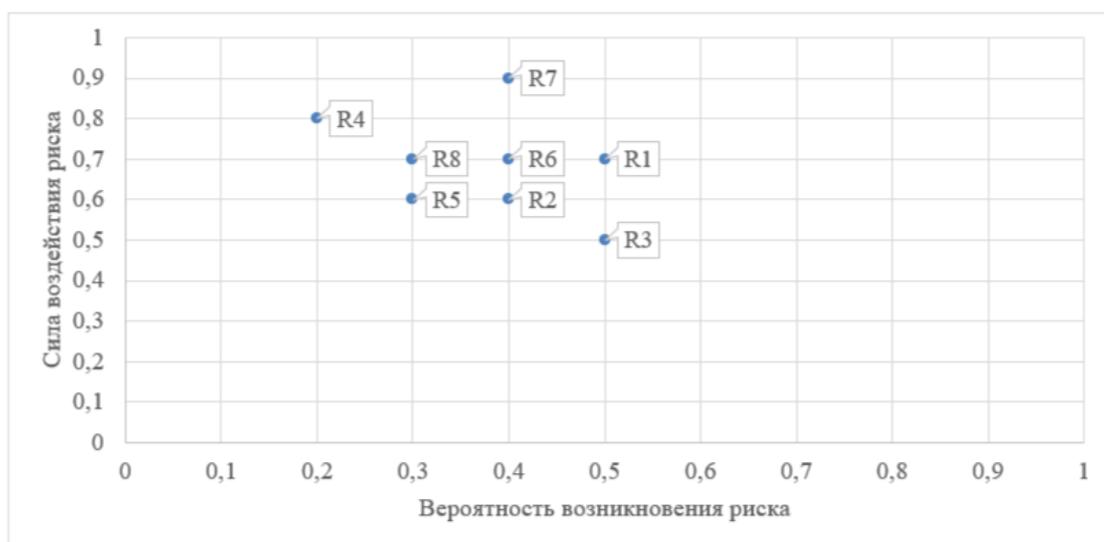


Рисунок 12 – Карта рисков Банка ВТБ (ПАО)

Показатель стоимости риска является важным инструментом для оценки финансового состояния банка и его способности управлять рисками, что непосредственно влияет на его экономическую безопасность и устойчивость на рынке.

Рассмотрим изменения показателя стоимости риска в таблице 17.

Таблица 17 – Изменения показателя стоимости риска Банка ВТБ в 2022-2024 гг.

Показатель	Период			Абсолютное изменение показателя		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 к 2022	2024 к 2023	2024 к 2022
Стоимость риска (CoR), %	2,5	0,9	0,3	- 1,6	- 0,6	- 2,2

Снижение стоимости риска означает, что банк эффективнее управляет своими кредитными рисками. Меньше убытков по кредитам может свидетельствовать о том, что клиенты лучше исполняют свои обязательства.

Это также может указывать на улучшение экономической ситуации или на то, что банк стал более осторожным в процессе кредитования, выбирая более надежных заемщиков.

Низкая стоимость риска может положительно сказаться на прибыльности банка, так как меньшее количество резервов необходимо выделять на покрытие возможных убытков.

Снижение стоимости риска является положительным сигналом для банка, указывающим на улучшение качества активов и управление рисками.

Учитывая, что кредитование является ключевым направлением банковской деятельности, рассмотрим влияние мер по обеспечению экономической безопасности на риски, связанные с кредитной деятельностью.

Динамика объемов и уровня кредитного риска представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Объем и уровень кредитного риска

Показатели кредитов и авансов клиентам	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп прироста, %	
				2023 к 2022	2024 к 2023
Кредиты юридическим лицам, оцениваемые по амортизированной стоимости, до вычета ожидаемых кредитных убытков, млрд. руб.	10 254,3	13 917,4	15 796,6	35,7	0,13
Кредиты юридическим лицам, оцениваемые по амортизированной стоимости, после вычета ожидаемых кредитных убытков, млрд. руб.	8 475,6	13 154,0	15 029,9	55,1	14,26
Ожидаемые кредитные убытки по кредитованию юридических лиц, млрд. руб.	1 777,7	763,4	766,7	-57,0	0,04
Кредиты физическим лицам, оцениваемые по амортизированной стоимости, до вычета ожидаемых кредитных убытков, млрд. руб.	6 314,5	6 502,6	7 153,2	2,9	10,0
Кредиты физическим лицам, оцениваемые по амортизированной стоимости, после вычета ожидаемых кредитных убытков, млрд. руб.	5 987,6	6 352,0	7 121,2	6,08	12,10
Ожидаемые кредитные убытки по кредитованию физических лиц, млрд. руб.	326,9	150,6	32,0	-53,9	-78,75

Исходя из анализа данных в таблице можно сделать следующие выводы:

- кредиты юридическим лицам, оцениваемые по амортизированной стоимости, до вычета ожидаемых кредитных убытков имеют положительную динамику: в период с 2022 год по 2023 год показатель увеличивается на 3 663,1 млрд. руб.; в период с 2023 года по 2024 год показатель увеличивается на 1 879,2 млрд. руб. В общей сумме показатель за три года увеличивается на 5 542,3 млрд. руб.;
- кредиты юридическим лицам, оцениваемые по амортизированной стоимости, после вычета ожидаемых кредитных убытков так же имеют положительную динамику: в период с 2022 года по 2023 год показатель увеличился на 4 678,4 млрд. руб., в период с 2023 по 2024 показатель увеличился на 1 875,9 млрд. руб., за три года показатель увеличился на 6 654,3 млрд. руб.;
- ожидаемые кредитные убытки по кредитованию юридических лиц за три

года уменьшаются, с 2022 по 2023 год показатель уменьшился на 1 014,3 млрд. руб., с 2023 по 2024 год показатель уменьшился на 3,3 млрд. руб., за три года показатель уменьшился на 1 011 млрд. руб.;

– кредиты физическим лицам, оцениваемые по амортизированной стоимости, до вычета ожидаемых кредитных убытков увеличиваются, с 2022 по 2023 год показатель увеличился на 188,1 млрд. руб., с 2023 по 2024 год показатель увеличился на 650,6 млрд. руб., за три года показатель увеличился на 838,7 млрд. руб.;

– кредиты физическим лицам, оцениваемые по амортизированной стоимости, после вычета ожидаемых кредитных убытков увеличились за рассматриваемый период, с 2022 по 2023 год показатель увеличился на 364,4 млрд. руб., с 2023 по 2024 год показатель увеличился на 769,2 млрд. руб., за три года показатель увеличился на 1 133,6 млрд. руб.;

– ожидаемые кредитные убытки по кредитованию физических лиц достаточно резко уменьшаются за рассматриваемый период, с 2022 по 2023 год показатель уменьшается на 176,3 млрд. руб., с 2023 по 2024 год показатель уменьшается на 118,6 млрд. руб., за три года показатель уменьшился на 294,9 млрд. руб.

Отообразим динамику изменений ожидаемых кредитных убытков с помощью графика на рисунке 13.

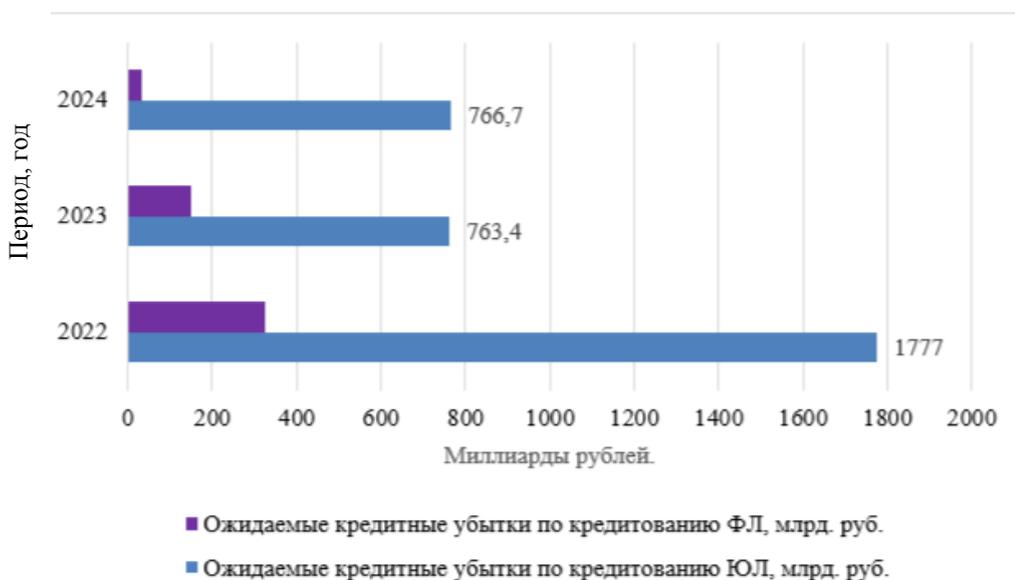


Рисунок 13 – Динамика изменений ожидаемых кредитных убытков по кредитованию физических и юридических лиц Банка

Исходя из графика мы можем сделать вывод о том, что ожидаемые кредитные убытки, т.е. возможные риски, по кредитованию физических лиц в разы меньше по сравнению с рисками кредитования юридических лиц.

Уменьшение показателя "ожидаемые кредитные убытки" (ОКУ) как для кредитования физических, так и юридических лиц может быть связано с рядом факторов: улучшение экономической ситуации в стране, снижение уровня просроченной задолженности, ужесточение кредитной политики, диверсификация портфеля и др.

Значение уменьшения общего показателя ОКУ для деятельности банка означает увеличение прибыли, улучшение финансовой устойчивости, повышение доверия инвесторов.

Такое резкое уменьшение показателя ОКУ по кредитованию юридических лиц можно объяснить как начавшимся ростом бизнеса предприятий после затяжного «застоя» из-за пандемии, когда деятельность во всех сферах экономики потерпела кризис. Банковская поддержка банка ВТБ могла способствовать снижению риска банкротства. Так же, к объяснению таких резких изменений ОКУ по кредитованию юридических лиц можно отнести более выгодные условия кредитования могут способствовать снижению риска невыполнения обязательств. Можно сделать предположение о том, что банк успешно проел реструктуризацию задолженностей юридических лиц, что помогло снизить ожидаемые кредитные убытки.

Причины высокого показателя ОКУ для юридических лиц могут быть следующие: экономическая нестабильность, высокая долговая нагрузка, различные отраслевые риски. Рецессия и падение спроса могут повысить риск невыполнения обязательств. Компании с высокой долговой нагрузкой более подвержены риску банкротства.

Ожидаемые кредитные убытки являются важным индикатором для оценки рисков, связанных с кредитным портфелем банка. Высокий уровень этого показателя сигнализирует о потенциальных проблемах в управлении рисками. Банк должен поддерживать достаточный уровень капитала для покрытия убытков.

Низкий показатель ожидаемых кредитных убытков свидетельствует о более высокой капитальной устойчивости банка.

Снижение ОКУ способствует его долгосрочной экономической безопасности, уменьшая вероятность возникновения значительных убытков и финансовых трудностей в будущем.

Резервы банков играют ключевую роль в своей деятельности и в функционировании финансовой системы в целом. Резервы обеспечивают банк необходимой ликвидностью для выполнения его обязательств перед инвесторами и другими кредиторами. Это особенно важно в случае непредсказуемых экономических ситуаций. Банк использует часть своих резервов для предоставления кредитов. Однако он обязан поддерживать определенный уровень резервов для обеспечения того, чтобы он был в состоянии покрывать запросы на очистку. Наличие резервов помогает банку управлять кредитными и инвестиционными рисками.

Резервы влияют на способность банка заимствовать через механизм кредитного мультипликатора. Чем больше резервов, тем больше банки могут занимать, что помогает увеличить денежную массу. Резервы позволяют банку эффективно управлять ликвидностью, обеспечивая возможность выдачи кредитов при наличии спроса, а также выполнение обязательств перед клиентами.

Резервы Банка ВТБ являются важным инструментом для обеспечения финансовой устойчивости, управления рисками и поддержания здоровья экономики и деятельности в целом.

Рассмотрим подробно показатели резервов Банка ВТБ в таблице 19.

Таблица 19 – Показатели резервов Банка ВТБ

Показатели резервов	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп прироста, %	
				2023 к 2022	2024 к 2023
Создание резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам, млрд. руб.	423,2	175,6	23,9	-0,58	-0,86
Создание резерва под кредитные убытки по прочим финансовым активам и обязательствам кредитного характера, млрд. руб.	94,9	11,9	1,5	-0,87	-0,87
Восстановление резерва под судебные иски и прочие обязательства, млрд. руб.	5,0	0,3	5,3	-0,94	16,66
Обязательные резервы на счетах в центральных банках, млрд. руб.	31,9	54,2	104,1	0,69	0,92
Резерв под обесценение и резервы на прочие убытки, млрд. руб.	110,2	128,2	104,5	0,16	-0,18
Резервы под гарантии исполнения, млрд. руб.	19,8	21,2	15,1	0,07	-0,28

Исходя из данных таблицы можно сделать следующие выводы:

- создание резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам за три года резко уменьшается, с 2022 по 2023 год показатель уменьшается на 247,6 млрд. руб., с 2023 по 2024 год показатель уменьшается на 151,7 млрд. руб., за три года показатель уменьшается на 399,3 млрд. руб.;

- Объем резерва под кредитные убытки по прочим финансовым активам и обязательствам кредитного характера значительно сократился: с 2022 по 2023 год — на 83 млрд. рублей, с 2023 по 2024 год — ещё на 10,4 млрд. рублей. В целом за три года показатель уменьшился на 92,45 млрд. рублей;

- восстановление резерва под судебные иски и прочие обязательства изменяется не пропорционально, с 2022 по 2023 год показатель уменьшается на 4,7 млрд. руб., с 2023 по 2024 год показатель увеличивается на 5 млрд. руб., за три года показатель изменяется на 0,3 млрд. руб.;

- обязательные резервы на счетах в центральных банках пропорционально увеличиваются, с 2022 по 2023 год резервы увеличились на 22,3 млрд. руб., с 2023 по 2024 год резервы увеличиваются на 49,9 млрд. руб., всего за три года резервы увеличиваются на 72,2 млрд. руб.;

- резерв под обесценение и резервы на прочие убытки не имеют динамичных изменений, с 2022 по 2023 год показатель увеличивается на 18 млрд. руб., с 2023 по 2024 год показатель уменьшается на 23,7 млрд. руб., за три года показатель уменьшается на 5,7 млрд. руб.;

- резервы под гарантии исполнения с 2022 по 2023 год увеличиваются на 1,4 млрд. руб., с 2023 по 2024 год резервы уменьшаются на 6,1 млрд. руб., за три года показатель уменьшается на 4,7 млрд. руб.

Снижение показателя «Создание резерва под кредитные убытки по долговым финансовым активам» может свидетельствовать об улучшении платежной дисциплины заемщиков, что позволяет банку уменьшить размер резервов.

Уменьшение показателя «Создание резерва под кредитные убытки по прочим финансовым активам и обязательствам кредитного характера» может быть

связано со снижением рисков по этим видам активов, что, соответственно, снижает потребность в резервировании.

Показатель «Восстановление резерва под судебные иски и прочие обязательства» отражает изменения в оценке обязательств банка по судебным искам и другим обязательствам.

Восстановление резерва может означать, что банк ожидает уменьшение вероятности убытков по этим обязательствам. Изменения в этом показателе могут указывать на улучшение ситуации по судебным делам и означать, что банк более уверенно оценивает свои обязательства.

Увеличение показателя «Обязательные резервы на счетах в центральных банках» может означать рост депозитной базы, изменения в нормативных требованиях, увеличение ликвидности.

Увеличение показателей «Резерв под обесценение и резервы на прочие убытки» и «Резервы под гарантии исполнения» можно охарактеризовать как ожидание ухудшения качества активов и рост объемов кредитования.

Рассмотрим резервы как составляющую источников собственных средства Банка ВТБ в таблице 20.

Таблица 20 – Резервный фонд Банка ВТБ как доля источников собственных средств

Показатель	Значения, тыс. руб.			Доля в источниках собственных средств, %		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Резервный фонд	30 468 284	32 551 694	39 496 258	3,9	2,7	1,8

Исходя из таблицы можно сделать вывод о том, что доля резервного фонда банка уменьшается с каждым годом. Самой частой причиной почему доля резервного фонда банка уменьшается является ситуация, когда Банк мог направить средства из этого фонда на покрытие возникших убытков (например, по невозвратным кредитам).

Банк мог получить значительную нераспределенную прибыль или увеличить уставный капитал (за счет новой эмиссии акций), тогда доля резервного

фонда может снизиться, даже если его абсолютный размер не изменился или не-много вырос. В этом случае общая капитальная база банка растет, что может быть позитивным знаком.

Предположим, что резервный фонд был использован для покрытия убытков, это будет означать следующее:

- "подушка безопасности" Банка ВТБ для покрытия будущих непредвиденных потерь становится меньше;
- в случае новых экономических потрясений или проблем с активами у банка будет меньше ресурсов для их абсорбции без ущерба для операционной деятельности или выполнения обязательств перед клиентами, т.е. будет происходить повышение рисков;
- если размер резервного фонда (или общего капитала) опускается ниже установленных нормативов, ЦБ может применить к банку меры воздействия, вплоть до ограничений на проведение некоторых операций;
- информация об использовании резервного фонда для покрытия убытков может негативно сказаться на репутации банка и доверии к нему;
- уменьшение резервного фонда (и прибыли как его источника) может ограничить возможности банка по выплате дивидендов акционерам.

Само по себе уменьшение доли резервного фонда – это сигнал, который требует более глубокого анализа причин и потенциальных последствий для финансовой стабильности и операционной деятельности банка. Чаще всего это указывает на реализацию каких-то рисков и использование "подушки безопасности".

Следует отметить, что такие изменения доли резервного фонда в собственных средствах банка можно прокомментировать тем, что после кризиса всей экономики страны из-за санкций и «застоя» в период пандемии Банк просто воспользовался резервными средствами при наступлении рисков. Это говорит о том, что у Банка были возможности и средства справиться с негативными последствиями после наступления рисков.

В выпускной квалификационной работе, посвященной анализу системы

управления рисками банка ВТБ, для оценки эффективности процессов на ключевых этапах (организация, мотивация, планирование, контроль) целесообразно применить научный метод экспертной оценки, выраженной в баллах. Выбор данного метода обусловлен рядом факторов, определяющих его преимущества в контексте поставленной задачи.

Во-первых, система управления рисками представляет собой сложный и многогранный объект, эффективность которого не всегда может быть оценена количественными показателями. Значительная часть процессов управления рисками носит качественный характер и зависит от субъективных факторов, таких как корпоративная культура, уровень квалификации персонала, качество коммуникаций и т.д. В этих условиях экспертная оценка, основанная на опыте и знаниях квалифицированных специалистов, позволяет получить более полную и адекватную картину состояния системы управления рисками.

Во-вторых, банк ВТБ является крупной финансовой организацией со сложной организационной структурой и широким спектром деятельности. Это означает, что система управления рисками также является многоуровневой и охватывает различные аспекты деятельности банка. Экспертная оценка, проводимая группой специалистов, представляющих различные подразделения и функции банка, позволяет учесть специфику управления рисками в каждом конкретном направлении и получить более объективную интегральную оценку.

В-третьих, использование балльной шкалы в экспертной оценке обеспечивает возможность количественного анализа полученных результатов. Это позволяет сравнить эффективность управления рисками на разных этапах, выявить проблемные зоны и определить приоритеты для дальнейшего совершенствования системы. Кроме того, количественная оценка облегчает проведение сравнительного анализа системы управления рисками банка ВТБ с аналогичными системами в других финансовых организациях.

В-четвертых, экспертная оценка, дополненная качественными комментариями экспертов, позволяет получить более глубокое понимание причинно-след-

ственных связей, определяющих эффективность управления рисками. Комментарии экспертов позволяют выявить факторы, оказывающие положительное или отрицательное влияние на процессы управления рисками, и сформулировать конкретные рекомендации по их улучшению.

Таким образом, использование метода экспертной оценки с балльной шкалой для оценки управления рисками банка ВТБ на этапах организации, мотивации, планирования и контроля представляется обоснованным и целесообразным, поскольку позволяет получить комплексную, объективную и количественно измеримую оценку, учитывающую специфику деятельности банка и качественные аспекты системы управления рисками. Полученные результаты могут быть использованы для разработки конкретных мероприятий по совершенствованию системы управления рисками банка ВТБ и повышению его финансовой устойчивости.

Опираясь на общие положения ГОСТ Р 59591-2021 и другие стандарты, регламентирующие проведение экспертных оценок, применительно к оценке системы управления рисками банка ВТБ, можно представить следующее обоснование состава экспертной группы и сроков проведения опроса.

В соответствии с принципами компетентности, независимости и репрезентативности, в состав экспертной группы были включены следующие категории специалистов:

- включены руководители и специалисты ключевых подразделений риск-менеджмента, ответственные за кредитные, рыночные, операционные, стратегические и прочие виды рисков. Их участие обеспечивает глубокое знание внутренних процедур, процессов, документации, и фактического функционирования системы управления рисками;

- включены сотрудники, осуществляющие независимую оценку и проверку эффективности системы управления рисками. Их участие обеспечивает объективный взгляд на соответствие процессов управления рисками нормативным требованиям и лучшим практикам;

- включены руководители и сотрудники, принимающие решения, связанные

с рисками, в корпоративном, розничном, инвестиционном и других ключевых бизнес-сегментах. Их участие обеспечивает понимание влияния системы управления рисками на бизнес-процессы и результаты деятельности.

Для проведения экспертной оценки системы управления рисками банка ВТБ была сформирована репрезентативная группа экспертов, включающая представителей риск-менеджмента, внутреннего аудита, ключевых бизнес-подразделений, а также, опционально, независимых внешних экспертов. Опрос был организован в соответствии с требованиями ГОСТ, с соблюдением принципов компетентности, независимости и конфиденциальности, и предполагал проведение оценки по разработанному опроснику в течение четырех недель, включая подготовительный этап, собственно опрос и анализ результатов.

Экспертная оценка системы управления рисками банка ВТБ включает вопросы, охватывающие четыре ключевых этапа: организацию (наличие и четкость политик, распределение ролей), мотивацию (риск-культура, система вознаграждения), планирование (идентификация и оценка рисков, стратегии минимизации), и контроль (мониторинг, аудит, реагирование на инциденты), позволяя оценить эффективность каждого этапа и системы в целом.

В экспертной оценке участвовало 8 человек, представленных следующим образом: 3 эксперта из отдела риск-менеджмента, 2 сотрудника службы внутреннего аудита и 3 представителя различных бизнес-подразделений банка ВТБ. Данный состав экспертной группы позволил обеспечить всесторонний анализ системы управления рисками, учитывающий различные точки зрения и практический опыт.

Таблица 21 - Итоги экспертной оценки функций управления рисками Банка ВТБ (ПАО)

Функции управления рисками	Средний балл (1-5)	Краткое описание основных выводов (на основе комментариев)	Рекомендации по улучшению (на основе комментариев)
Организация	3.8	Политика управления рисками в целом соответствует требованиям, но требуется большая детализация в части распределения ответственности за отдельные виды рисков.	Усилить детализацию политик и процедур, четче определить ответственность, регулярно привлекать независимых экспертов для внешней оценки и аудита.

Продолжение таблицы 21

Функции управления рисками	Средний балл (1-5)	Краткое описание основных выводов (на основе комментариев)	Рекомендации по улучшению (на основе комментариев)
Мотивация	3.2	Риск-культура требует дальнейшего развития. Сотрудники не всегда осознают свою роль в управлении рисками. Система вознаграждения недостаточно четко связана с показателями управления рисками.	Разработать программу повышения осведомленности сотрудников о рисках, внедрить более тесную связь системы вознаграждения с показателями управления рисками, проводить регулярные тренинги и семинары по риск-менеджменту.
Планирование	4.1	В целом, банк эффективно идентифицирует и оценивает риски. Однако, недостаточно проработаны стратегии минимизации рисков, особенно в части операционных и репутационных рисков.	Усилить работу по разработке и внедрению стратегий минимизации рисков, уделяя особое внимание операционным и репутационным рискам, проводить регулярные стресс-тестирования и сценарный анализ.
Контроль	3.5	Система мониторинга и отчетности функционирует, но требует улучшения в части оперативности предоставления информации и ее детализации. Внутренний аудит эффективен, но недостаточно внимания уделяется анализу инцидентов и извлечению уроков.	Усовершенствовать систему мониторинга и отчетности, повысить оперативность предоставления информации и ее детализацию, усилить работу по анализу инцидентов и внедрению изменений в процессы и процедуры по итогам анализа, расширить практику внутреннего аудита.
Общая оценка	3.65	Система управления рисками банка ВТБ в целом функционирует на достаточном уровне, однако имеются существенные резервы для ее дальнейшего совершенствования, особенно в части мотивации персонала, разработке стратегий минимизации рисков и повышении оперативности контроля.	Рекомендации носят комплексный характер и требуют системного подхода к совершенствованию системы управления рисками, с акцентом на мотивацию персонала, разработку стратегий и оперативность контроля.

Система управления рисками банка ВТБ функционирует на достаточном уровне (общая оценка 3.65), но имеет значительный потенциал для улучшения. Основные проблемные области включают:

- низкий уровень риск-культуры, недостаточная осведомленность сотрудников о рисках и слабая связь системы вознаграждения с показателями управления рисками;
- недостаточная проработка стратегий, особенно в части операционных и репутационных рисков;
- требуется повышение оперативности и детализации информации в системе мониторинга и отчетности.

Рекомендации сводятся к комплексному совершенствованию системы управления рисками, с акцентом на:

- разработка программ обучения и повышения осведомленности, внедрение КРІ по управлению рисками в систему вознаграждения, проведение регулярных тренингов;

- разработка и внедрение стратегий минимизации рисков, особенно операционных и репутационных, проведение стресс-тестирования и сценарного анализа;

- улучшение системы мониторинга и отчетности, повышение оперативности и детализации информации, усиление анализа инцидентов и внедрение изменений в процессы;

- усиление детализации политик и процедур, четкое определение ответственности за отдельные виды рисков, регулярное привлечение независимых экспертов для внешней оценки и аудита.

В целом, для дальнейшего развития системы управления рисками необходимо системно и комплексно реализовывать предложенные рекомендации, обращая особое внимание на мотивацию персонала, планирование и контроль.

В главе 2 проведен анализ организационно-экономической характеристики Банка ВТБ (ПАО) как объекта исследования. Изучена структура банка, основные показатели деятельности, стратегия и конкурентные позиции.

Проведена оценка рисков и угроз в сфере обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО), включая кредитные, рыночные, операционные, репутационные, киберриски и риски ликвидности. Рассмотрены внутренние и внешние факторы, влияющие на уровень рисков.

Осуществлен анализ эффективности управления рисками в системе обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО). Выявлены сильные и слабые стороны текущей системы управления рисками.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКА ПАО ВТБ

#### 3.1 Особенности процесса управления рисками и направления ее совершенствования в системе обеспечения экономической безопасности ПАО ВТБ

Основной особенностью деятельности ПАО «ВТБ» на банковском и других финансовых рынках России и стран присутствия является разделение рисков, возникающих как в самом Банке ВТБ, выступающем в качестве центра группы, так и в рамках всей группы «ВТБ».

Безусловным преимуществом такого подхода является надежная защита центра группы от рисков в случае возникновения проблем в других структурах группы. Важно учитывать, что группа ВТБ ведет деятельность как за рубежом, так и на рынке небанковских операций. Таким образом, происходит разделение рисков не только по уровню управления, но и по видам деятельности. Данное распределение представлено на рисунке 14.



Рисунок 14 – Распределение рисков внутри группы «ВТБ»

Согласно представленной схеме, распределение рисков осуществляется по следующим направлениям: банковский бизнес, операции по управлению капиталом и предоставление финансовых услуг. Благодаря этому группа «ВТБ» имеет возможность в любой момент времени выбирать сегмент финансового рынка, где уровень риска операций (привлечение, размещение, комиссионные операции) является минимальным и приемлемым как для группы в целом, так и для ее отдельных подразделений. Это обеспечивает высокий уровень защиты банка от негативного влияния рисков.

Преимуществом такого разделения является возможность выделить риски, требующие особого внимания и наиболее сложные в управлении (структурные риски), в то время как остальные риски становятся более простыми для регулирования и могут быть разделены на более мелкие компоненты.

Недостатком такого подхода является невозможность определения общего уровня рисков. Разделение рисков на структурные и операционные, ввиду их существенного разделения по уровням управления, не учитывает их совокупное влияние, которое может быть весьма значительным.

Примером такого взаимодействия может служить связь между кредитным риском и риском ликвидности. В банковской практике риск ликвидности, зачастую более критичный, чем кредитный, в значительной степени определяет кредитную политику банка.

Например, реализация риска ликвидности приводит к сокращению объемов кредитования. И наоборот, рост кредитования обычно свидетельствует о низком уровне риска ликвидности.

Это означает, что разделение рисков в Банке функционирует по принципу сообщающихся сосудов, где снижение рисков в одной области приводит к их росту в другой.

Следует отметить, что в Банке не учитываются стратегические аспекты в управлении операционными рисками. Этот недостаток объясняется тем, что операционные риски ПАО «ВТБ» могут включать структурные компоненты, которые не учитываются в рамках существующего подхода.

Например, в условиях активного развития технологий обслуживания клиентов в банках наблюдается рост значимости операционного риска. В частности, расширение сети устройств самообслуживания и увеличение использования систем «Банк-Клиент» существенно влияют на общий уровень риска. Однако, поскольку операционный риск классифицируется как оперативный, стратегические меры по его управлению не предпринимаются. В результате наблюдается рост значимости этого риска и его влияния на деятельность банка, но при этом не осуществляется стратегическое планирование для его снижения.

Невозможно рассматривать операционные аспекты в рамках структурных рисков. Этот недостаток объясняется тем, что структурные риски ПАО «ВТБ» могут включать в себя операционные компоненты, которые не учитываются в рамках данного подхода. Примером может служить риск достаточности капитала, который в значительной степени зависит от колебаний валютных курсов (рубля к основным валютам). Если банк имеет короткую позицию по валюте, рост курса рубля к другим валютам принесет прибыль, в то время как рост курса доллара (или другой валюты) к рублю приведет к убыткам.

По сути, управление рисками в ПАО «ВТБ» осуществляется сверху вниз, с постепенной конкретизацией рисков и уменьшением их масштабов. В результате на низовом уровне управление сосредоточено на узком спектре специализированных рисков.

Однако существует вероятность того, что отделение рисков от операций приведёт к появлению неуправляемых рисков на низовом уровне, что сделает их проявление лишь вопросом времени.

Основным недостатком текущей системы управления рисками в ПАО «ВТБ» является наличие только одной линии защиты на низовом уровне, представленной функциональными подразделениями, занимающимися управлением конкретными рисками.

Следует отметить, что используемый подход (одна линия защиты) в настоящее время считается устаревшим. В частности, в Европейском союзе приоритет отдается многоуровневым системам управления рисками.

В целях повышения эффективности управления рисками и обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО) необходимо реализовать комплекс мероприятий, направленных на снижение наиболее значимых угроз и рисков. На основании проведенного анализа текущего состояния системы управления рисками и перспективных направлений ее развития предлагаются два ключевых мероприятия: совершенствование многоуровневой (эшелонированной) защиты от рисков и вынесение части рисков за пределы банка.

Для реализации этих мероприятий разработан план, представленный в таблице ниже, в которой отражены основные угрозы для банка, конкретные меры по их устранению или смягчению последствий, содержание этих мер, а также ответственные за их исполнение сотрудники и подразделения и ориентировочные сроки реализации.

Таблица 22 – План мероприятий по совершенствованию управления рисками в системе обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО)

Угроза	Мероприятие	Содержание мер	Срок исполнения	Ответственный сотрудник/подразделение
1. Риски, связанные с кредитными операциями и нехваткой качественных заёмщиков	Совершенствование эшелонированной системы управления рисками	1.1. Аудит существующих мер защиты.	6 месяцев	Управление кредитными рисками, IT-отдел, Юридический отдел, Служба безопасности
		1.2. Оценка эффективности действующих мер защиты.		
		1.3. Выявление слабых мест в системе защиты.		
		1.4. Разработка плана внедрения новых алгоритмов защиты.		
2. Снижение финансовых показателей и высокая конкуренция	Вынос части риска за пределы банка	2.1. Выбор активов для выноса.	12 месяцев	Финансовый департамент, Управление рисками
		2.2. Оценка рисков, связанных с выносом активов.		
		2.3. Выбор стратегии выноса риска (секьюритизация, страхование рисков, использование деривативов).		
		2.4. Разработка бизнес-модели для выноса.		
3. Снижение доверия клиентов и инвесторов (репутационные риски)	Совершенствование эшелонированной системы управления рисками	3.1 Активное информирование о мерах защиты клиентов.	3 месяца	Отдел по связям с общественностью, Управление рисками, Служба безопасности
		3.2 Создание каналов обратной связи для получения отзывов клиентов о безопасности.		
4. Повышение операционных рисков в условиях развития технологий	Совершенствование эшелонированной системы управления рисками	4.1 Оптимизация и обновление программного обеспечения, направленного на обеспечение операционной безопасности.	8 месяцев	IT-отдел, служба безопасности, управление рисками
		4.2 Усиление контроля доступа к информационным системам.		
		4.3 Проведение регулярных тренингов по повышению осведомлённости сотрудников о киберугрозах.		

Представленный план мероприятий направлен на комплексное совершенствование системы управления рисками в Банке ВТБ (ПАО). Он охватывает ключевые угрозы экономической безопасности, связанные с кредитной деятельностью, рыночными факторами, операционными рисками, репутацией и киберугрозами. Реализация предложенных мер, включающих как усиление внутренних механизмов защиты (совершенствование эшелонированной системы управления рисками), так и перенос части рисков за пределы банка, позволит повысить устойчивость Банка к внешним воздействиям, оптимизировать использование капитала и улучшить финансовые показатели. Важно отметить, что успешная реализация плана требует четкой координации действий между различными подразделениями Банка и своевременной адаптации мер к меняющимся внешним условиям.

Для совершенствования системы управления рисками в ПАО «ВТБ» предлагается рассмотреть следующие ключевые направления:

- улучшение многоуровневой защиты от рисков;
- перенос части рисков за пределы банка.

Совершенствование многоуровневой защиты от рисков имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущество продолжать придерживаться существующей системе управления рисками будет заключаться в том, что эшелонированная система позволяет распределить риски по различным уровням управления. Это обеспечивает более тщательный анализ и контроль рисков, что снижает вероятность возникновения серьезных проблем. Эшелонированная защита способствует созданию более устойчивой системы управления рисками, что важно для долгосрочной стабильности банка. Данные аспекты будут означать улучшение принятия решений и снижение вероятности ошибок.

Но при этом, имеются недостатки эшелонированной защиты от риска. Они заключаются в сложности управления, в затратах времени и средств на внедрении такой системы управления риском банка. Может возникнуть риск бюрократизации, что приведет к снижению гибкости и оперативности в управлении рисками. Для эффективного функционирования такой масштабной системы требуется

наличие специалистов с высоким уровнем квалификации в области управления рисками.

Необходимость выноса части риска за пределы банка необходима, в первую очередь, для диверсификации рисков. Принимая определенные риски за пределами банка (например, через перестрахование или финансовые производные), банки могут уменьшить их общее воздействие на некоторые типы рисков, что может помочь улучшить финансовую устойчивость. При некоторых изменениях в риске банки могут оптимизировать использование капитала и сосредоточиться на прибыльных областях деятельности. Важно признать, что банки могут улучшить ликвидность, взяв на себя определенный риск. Это связано с тем, что средства для других операций обеспечены. Необходимо отметить, что, когда банки распределяют риски между различными участниками рынка, это может снизить общий уровень системного риска в финансовой системе.

Расчет затрат на усовершенствование эшелонированной защиты от риска в банке — это многоуровневый процесс, который включает несколько ключевых этапов. На рисунке 15 рассмотрим шаги, которые необходимы для организации этого процесса.



Рисунок 15 – Алгоритм усовершенствования эшелонированной защиты от риска

Этапы «Определение новых целей и задач» и «Идентификация необходимых улучшений» взаимосвязаны между собой. Определение целей и задач заключается, например, в конкретизации рисков, которые необходимо минимизировать (кредитные, операционные, рыночные и т.д.).

К новым задачам можно отнести установление четких требований для усовершенствования системы защиты (например, снижение уровня потерь на определенный процент).

Анализ текущего состояния существующей системы защиты будет заключаться в проведении аудита существующих мер защиты, оценке их эффективности, в выявлении слабых мест.

Разработка плана внедрения новых алгоритмов будет состоять из оценки затрат на внедрение усовершенствований действующей системы и оценке временных затрат.

Необходимо составить дорожную карту с четкими этапами и сроками, определить ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки успешности внедрения.

Оценка затрат на внедрение состоит из следующих аспектов: технологические затраты (стоимость программного обеспечения, оборудования и лицензий), затраты на обучение персонала (расходы на тренинги и повышение квалификации сотрудников), затраты на консалтинг (если требуется привлечение сторонних экспертов для разработки и внедрения системы), затраты на интеграцию (расходы на интеграцию новых решений с существующими системами).

Оценка временных затрат должна установить временные рамки для каждого этапа внедрения (анализ, разработка, тестирование и запуск), установить реалистичные сроки для завершения проекта.

Определение необходимых ресурсов: человеческих и финансовых. Необходимо определить и установить перечень специалистов, необходимых для реализации проекта (анализаторы рисков, IT-специалисты, менеджеры проектов). Важнейшей и самой трудоемкой задачей будет составление бюджета на реализацию проекта.

После внедрения системы необходимо регулярно оценивать ее эффективность, вносить коррективы по мере необходимости.

Время и ресурсы для введения новых алгоритмов системы защиты от риска нельзя определить точно, всегда существуют обстоятельства, которые могут вносить изменения и корректировки на запуск проекта. Внедрение может занять от нескольких месяцев до нескольких лет в зависимости от масштабов проекта и сложности системы. Ресурсы на запуск проекта включают в себя как финансовые вложения (бюджет), так и человеческие ресурсы (команда проекта). Бюджетная смета может варьироваться в зависимости от подробностей основной деятельности Банка и степени требуемых улучшений.

Банки имеют доступ к различным источникам финансирования. Банки могут выделять часть или накопленные резервы прибыли для финансирования проектов. Это может быть достигнуто путем реинвестирования доходов, которые передаются в виде дивидендов или других расходов.

Банки могут брать займы у других финансовых учреждений или на финансовых рынках для финансирования проектов по повышению безопасности. Банки также могут выпускать облигации для финансирования инвесторов. Это позволило ему получить деньги, необходимые ему без увеличения его долговой нагрузки.

Помимо финансовых средств, банки могут использовать другие банковские фонды для внедрения новых алгоритмов защиты от рисков. Сюда можно отнести программное обеспечение для анализа рисков (например, улучшенные системы для стресс-тестирования), или инструменты для автоматизации мониторинга и отчетности.

Если рассматривать финансовые инструменты, то в эту категорию можно отнести страхование рисков и хеджирование.

Запуск проекта "Вынос части риска за пределы банка" требует комплексного подхода, включающего в себя стратегическое планирование, оценку рисков, выбор инструментов и источников финансирования.

Алгоритм действий для реализации такого проекта приведен на рисунке 16.



Рисунок 16 – Алгоритм выноса части риска за пределы банка

Конкретной целью и задачей такого проекта может быть, например, снижение кредитного или операционного риска. Возможные задачи проекта включают в себя выбор активов для выноса и оценку сопутствующих рисков.

Анализ текущей ситуации предполагает изучение существующих рисков в банке и оценку его финансовых и операционных показателей.

Выбор стратегии переноса риска будет включать в себя два этапа:

а) Определение конкретных рисков для выноса (например, кредитный риск, рыночный риск);

б) Анализ различных стратегий, таких как секьюритизация активов, использование деривативов, страхование рисков и т.д.

Задача алгоритма «Разработка бизнес-модели» - Создать модель, которая будет описывать, как именно будет происходить вынос риска (например, через специальные инвестиционные фонды или страховые компании).

Оценка и выбор инструментов будут заключаться в анализе финансовых инструментов для реализации стратегии (например, облигации, деривативы, страховые полисы), и в оценке стоимости и доступности этих инструментов.

Задачи алгоритма «Разработка нормативной базы»:

а) Изучить законодательные и регуляторные требования по выносу рисков;

б) Подготовить необходимые документы для получения разрешений от регуляторов;

в) Задачи алгоритма «Финансирование проекта»;

г) Определить необходимые финансовые ресурсы для реализации проекта;

д) Исследовать возможные источники финансирования: внутренние источники (резервные фонды банка) и внешние источники (инвестиционные фонды, банки-партнеры, международные финансовые организации).

Реализация проекта будет состоять из запуска проекта в соответствии с разработанным планом и обеспечения мониторинга и контроля за выполнением всех этапов.

Источниками финансирования для такого проекта могут быть внутренние ресурсы банка (резервные фонды, нераспределенная прибыль). Примерами внешних источников финансирования будут являться: инвестиционные фонды и венчурные капитальные компании, кредиты от других банков.

Помимо денежных средств для реализации такого проекта могут потребоваться и другие средства банка, например, системы для анализа и мониторинга рисков, помощь экспертов в области управления рисками и финансовых рынков, юридические услуги для разработки нормативной базы и получения разрешений.

### **3.2. Расчет затрат на мероприятия по совершенствованию процесса управления рисками**

Обратимся к результатам деятельности Банка ВТБ на 2024 год.

Таблица 23 – Результаты деятельности Банка ВТБ на 2024 год

Показатель	Значение
Кредиты ЮЛ, млрд. руб.	17,49
Кредиты ФЛ, млрд. руб.	7,02
Стоимость риска, %	1
Административно-управленческие расходы, млрд. руб.	574,56
Расходы/Доходы, %	40-45
Чистая прибыль, млрд. руб.	430
Рентабельность капитала, %	15
Достаточность капитала (норматив H20.0), %	9,5

По прогнозам Банка кредиты юридическим лицам увеличится на 10% по сравнению с значением 2023 года, кредиты физическим лицам уменьшаться на

10 %, стоимость риска станет равна 1 %, административно-управленческие расходы увеличатся на 20 % (7 % - органический рост, 13 % - рост с учетом Почта Банк), расходы/доходы будут равны 40-45 % от значения показателя в 2024 году, чистая прибыль будет варьироваться около 430 млрд. руб., рентабельность капитала будет равна 15 %, достаточность капитала (норматив Н20.0) будет приравниваться 9,5 % (регуляторный минимум с учетом надбавок 9,0 %).

Следует так же учитывать итоги интеграции банка «ФК Открытие», которые произошли в период с 1 января 2023 года по 31 декабря 2024 года.

За этот период из Банка ФК Открытие в Группу ВТБ мигрировали 2,5 млн. клиентов, 250 офисов, 10 тыс. сотрудников. Итоги интеграции Банка «ФК Открытие» в Группу ВТБ в цифрах показаны в таблице 24.

Таблица 24 – Итоги интеграции Банка «ФК Открытие» в Группу ВТБ в цифрах

Показатель	Значение
Розничный бизнес	
Объем цессий кредитного портфеля, млрд. руб.	789
Объем средств клиентов, переведенных в ВТБ, млрд. руб.	940
Средний и малый бизнес	
Объем миграции кредитного портфеля, млрд. руб.	542
Объем средств клиентов, переведенных в ВТБ, млрд. руб.	479
Корпоративно-инвестиционный бизнес	
Объем цессий кредитного портфеля, млрд. руб.	600

Исходя из данных таблицы 24 можно сделать следующие выводы:

- в розничном бизнесе в группу ВТБ мигрировало около 1 729 млрд. руб.;
- в среднем и малом бизнесе мигрировало около 1 021 млрд. руб.;
- в корпоративно-инвестиционном бизнесе мигрировало около 600 млрд. руб.;
- в общей сумме при интеграции Банка ФК Открытие мигрировало в Группу ВТБ около 3 350 млрд. руб.

Так же, по информации председателя правления банка Андрея Костина, в 2024 году ВТБ потратил 180 млрд. руб. на развитие информационных технологий, из которых значительная часть была направлена на импортозамещение.

Исходя из представленных сведений, проведен расчет примерных расходов

на реализацию предложенного мероприятия по усовершенствованию эшелонированной защиты от риска на один филиал в таблице 25.

Таблица 25 – Расчет примерных расходов на реализацию предложенного мероприятия по усовершенствованию эшелонированной защиты от риска на один филиал

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.	Расчет показателя и его описание
Технические затраты	810 000	Приобретение оборудования: серверы, брандмауэры, системы обнаружения вторжений (IDS): 5 серверов по 100 000 руб. = 500 000 руб. 3 устройства «Брандмауэр» по 50 000 руб. = 150 000 руб. 2 устройства IDS по 80 000 руб. = 160 000 руб.
Программное обеспечение	200 000	Лицензии на ПО для защиты информации (антивирусы, системы управления безопасностью): 10 лицензий по 20 000 руб. = 200 000 руб.
Услуги консалтинга	300 000	Привлечение экспертов для оценки рисков и внедрения решений: 2 консультанта по 50 000 руб. на месяц на 3 месяца = 300 000 руб.
Обучение персонала	200 000	Курсы и тренинги для сотрудников банка: 20 сотрудников по 10 000 руб. за курс = 200 000 руб.
Операционные затраты	151 500	Обслуживание оборудования и ПО: 15% от общей стоимости оборудования и ПО (810 000 + 200 000) = 151 500 руб.
Итого расход	1 661 500	Определен как совокупная величина расходов на реализацию мероприятия: 810 000 + 200 000 + 300 000 + 200 000 + 151 500 = 1 661 500 руб.

В городе Благовещенск расположено 5 отделений Банка ВТБ, в Амурской области – 13. По стране расположено 1 610 отделений и дополнительных офисов.

Проведем примерный расчет затрат на расходы на реализацию мероприятия по усовершенствованию эшелонированной защиты от риска на 1 610 отделений банка по данным, имеющимся на 2025 год в таблице 26.

Таблица 26 – Примерный расчет затрат на расходы на реализацию мероприятия по усовершенствованию эшелонированной защиты от риска на 1 610 отделений Банка ВТБ

Показатель	Значение показателя, млрд. руб.
Технические затраты	1,304
Программное обеспечение	0,322
Услуги консалтинга	0,483
Обучение персонала	0,322
Операционные затраты	0,250
Итого расход	1 305,377

Исходя из полученных данных мы имеем примерные расчеты на затраты внедрения мероприятия по усовершенствованию эшелонированной защиты от

риска на 1 610 отделений банка, расположенных на территории РФ.

Проведем расчет примерных затрат на реализацию мероприятий по выносу части риска за пределы банка относительно отделений Банка ВТБ по Амурской области – по 13 отделениям в таблице 27.

Следует отметить, что конкретные составляющие затрат (стоимость оборудования, стоимость обучения персонала и пр.) были составлены исходя из среднеарифметических значений.

Таблица 27 – Расчет примерных затрат на реализацию мероприятий по выносу части риска за пределы банка относительно отделений Банка ВТБ по Амурской области – по 13 отделениям

Показатель	Значение показателя, млн. руб.	Расчет показателя и его описание
Оценка текущих затрат на управление рисками	39	Текущие затраты на управление рисками составляют 3 миллионов рублей в год в среднем на одно отделение банка: 3 млн. руб. * 13 отделений = 39 млн. руб.
Затраты на внедрение проекта	11,5	Консультационные услуги: например, привлечение внешних консультантов для оценки и разработки стратегии — 2 млн. руб.; Технологические решения: внедрение программного обеспечения для управления рисками — 3 млн. руб.; Обучение персонала: курсы и тренинги для сотрудников — 500 тыс. руб. на одно отделение, итого – 6,5 млн. руб.
Операционные затраты	32,5	Поддержка и обслуживание: ежегодные затраты на поддержку новой системы на один филиал— 1 млн. руб., итого 13 млн. руб.; Страхование рисков: например, стоимость страхования выносимых рисков — 1,5 млн. руб. в год, итого 19,5 млн. руб.
Прочие затраты	5,2	Маркетинг и коммуникации: информирование клиентов о новых условиях — 200 тыс. руб., итого 2,6 млн. руб.; Административные расходы: дополнительные затраты на управление проектом — 200 тыс. руб. на отделение банка, итого 2,6 млн. руб.
Итого расход	88,2	Определен как совокупная величина расходов на реализацию мероприятия: 39 + 11,5 + 32,5 + 5,2 = 88,2 млн. руб.

Сравним затраты на внедрении проекта по усовершенствованию эшелонированной защиты от риска на 1 610 отделений банка показателями ПАО ВТБ по МСФО за 2025 на рисунке 17.

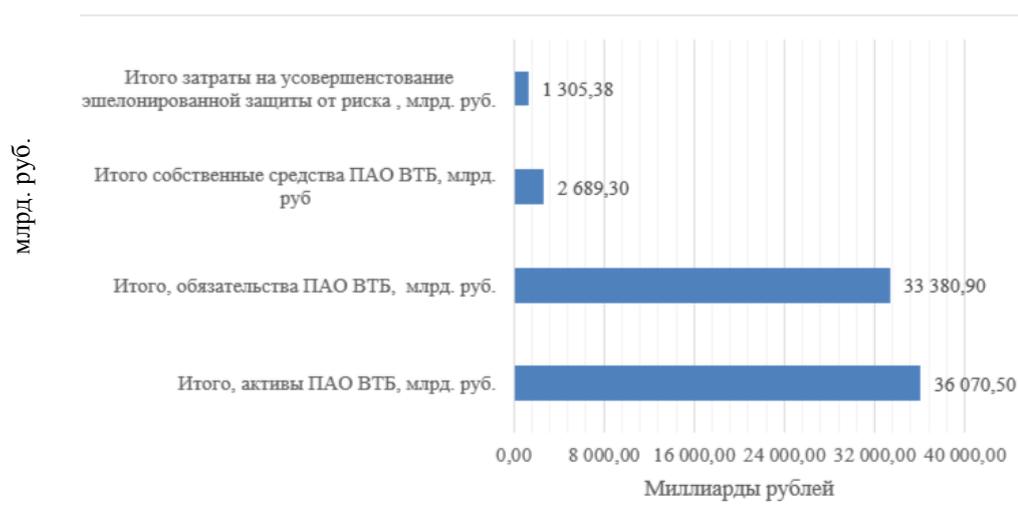


Рисунок 17 – Сравнение затрат на внедрении проекта по усовершенствованию эшелонированной защиты от риска на 1 610 отделений банка с показателями ПАО ВТБ по МСФО за 2025

Из данных рисунка мы можем сделать следующие выводы:

- затраты на внедрение проекта будут составлять 0,036 доли от активов Банка;
- затраты на внедрение проекта будут составлять 0,039 доли от обязательств банка;
- затраты на внедрение проекта будут составлять 0,48 доли от собственных средства банка;
- можно предположить, что финансирование проекта будет напрямую зависеть от собственных средств ПАО ВТБ, это будет означать что 1 383,92 млрд. руб. останется для свободного пользования банком после запуска проекта, затраты на проект составят почти половину от этого показателя.

Сравним затраты на внедрении проекта по выносу части риска за пределы банка относительно отделений Банка ВТБ по Амурской области с показателями ПАО ВТБ по МСФО за 2025, т.е. перевод Амурских отделений ПАО ВТБ на алгоритмы нового проекта будут иметь следующие показатели:

- затраты на проект (0.0882 млрд. руб.) будут составлять совсем незначительные части от общих показателей от общих активов и обязательств Банка;
- если рассматривать затраты на проект как долю собственных средств

банка, то они будут равняться 0,000032;

- можно предположить, что по проекту по выносу части риска банка за его пределы, финансирование проекта относительно отделений по Амурской области не нанесет критического урона на финансовую деятельность банка.

Запуск масштабного проекта по усовершенствованию эшелонированной защиты от риска за короткий промежуток времени может столкнуться с несколькими серьезными проблемами:

- сложность и масштаб проекта;
- необходимость анализа и оценки рисков;
- обучение персонала;
- тестирование и отладка;

- необходимо учитывать мнение всех заинтересованных сторон, включая руководство, IT-отдел, юридический отдел и другие. Согласование интересов может занять много времени;

- быстрые изменения могут привести к перерасходу бюджета и неэффективному использованию ресурсов. Лучше распределить затраты на более длительный срок.

В связи с этими проблемами, запуск проекта и его финансирование целесообразно распределить на более длительный период. Предположим, что полное внедрение проекта займет у Банка ВТБ три года, за это период необходимо добиться следующих аспектов в рациональном использовании финансирования проекта:

- разделение всего проекта на несколько этапов (например, анализ, разработка, внедрение, тестирование) и выделение бюджет поэтапно. Это поможет контролировать расходы и корректировать планы по мере необходимости;

- применение гибких методологий разработки (например, использование Agile-методологий) позволит быстрее реагировать на изменения и адаптироваться к новым требованиям, что может снизить излишние затраты;

- начать запуск проекта с внедрения небольших пилотных проектов для тестирования новых решений перед их масштабированием. Это поможет выявить

потенциальные проблемы без значительных затрат.

Таблица 28 отражает основные статьи расходов и ориентировочные суммы, необходимые для реализации мероприятий по совершенствованию эшелонированной системы управления рисками и выносу части рисков за пределы Банка.

Таблица 28 – Прогноз затрат на мероприятия по совершенствованию управления рисками Банка ВТБ (ПАО)

Мероприятие	Состав затрат	Сумма, млрд. руб.
Совершенствование эшелонированной системы управления рисками	Технические затраты	1,304
	Программное обеспечение	0,322
	Услуги консалтинга	0,483
	Обучение персонала	0,322
	Операционные затраты	0,250
ИТОГО (Эшелонированная защита)	-	2,681
Вынос части риска за пределы банка	Консультационные услуги	0,008
	Технологические решения	0,003
	Обучение персонала	0,006
	Операционные затраты	0,032
ИТОГО (Вынесение части риска за пределы)	-	0,049

Представленный прогноз затрат показывает, что совершенствование системы управления рисками Банка ВТБ (ПАО) является финансово затратным, но при этом необходимым мероприятием для обеспечения его долгосрочной стабильности и экономической безопасности. Основная часть расходов приходится на создание и внедрение эшелонированной системы защиты от рисков на всей территории РФ. В то же время затраты на перенос части рисков, даже с учетом ограниченности представленной информации, позволяют предположить, что данное мероприятие может быть более экономически эффективным, по крайней мере, для отдельно взятого региона (Амурской области).

Однако следует учитывать, что перенос рисков является мерой, направленной на оптимизацию структуры рисков, а не на их полное устранение, и требует тщательного анализа и выбора соответствующих инструментов. В целом, для принятия обоснованных управленческих решений необходима дальнейшая детализация бюджета и более точная оценка эффективности каждого мероприятия.

### 3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Оценим эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления рисками в рамках системы обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО).

Ожидаемое влияние от внедрения двух проектов будут заключаться в следующих аспектах:

- улучшение системы защиты может привести к снижению вероятности возникновения рисков, что в свою очередь уменьшит потенциальные убытки;
- более надежная система управления рисками может повысить доверие со стороны клиентов и инвесторов;
- за счет снижения уровня риска банк может рассчитывать на более низкие ставки по привлечению капитала;
- перенос части рисков на сторонние организации (например, через перестрахование) может снизить общую нагрузку на банк;
- снижение общего уровня рисков может улучшить ликвидность банка;
- совершенствование системы управления рисками позволит банку более эффективно использовать собственный капитал.

Конкретизируем критерии оценки мероприятий по совершенствованию управления рисками в Банке в таблице 1 в приложении Г.

Для оценки эффективности проекта "Усовершенствование эшелонированной защиты от риска" для банка ВТБ в 2025 году обратимся к уже имеющимся данным.

Согласно данным о финансовых результатах Банка ВТБ, стоимость риска на 2025 год составляет 1 %. Это означает, что из общего объема кредитов (24,51 млрд. руб. = 17,49 + 7,02) банк может потерять 0,2451 млрд. руб. (или 245,1 млн. руб.) из-за рисков.

По предположению, что проект позволит снизить стоимость риска на 0,2 %, т.е. до 0,8 %, то новые потери составят 196,08 млн. руб. Экономия от снижения стоимости риска составит 49,02 млн. руб.

Из-за снижения стоимости риска проект позволит сэкономить около 49 миллионов рублей в год.

Снижение стоимости риска означает, что банк тратит меньше средств на резервы в преддверии возможных потерь. Если годовые сбережения составляют около 49 миллионов рублей, то банк может использовать средства на другие цели, такие как развитие инвестиций, улучшение обслуживания клиентов или увеличение дивидендов акционеров.

Снижение стоимости риска до 0,8 % не только обеспечивает экономию в размере 49 миллионов рублей в год, но и открывает новые возможности для роста и развития банка, укрепляя его позиции на рынке.

Эффективность проекта при снижении стоимости риска до 0,8% проиллюстрирована на рисунке 18.

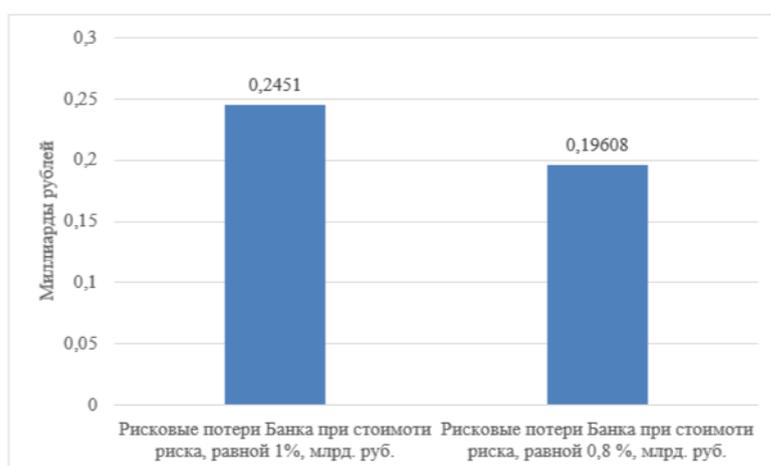


Рисунок 18 – Эффективность снижения стоимости риска до 0,8 %

Из рисунка мы можем сделать вывод о том, что при успешном запуске и реализации проекта по усовершенствованию эшелонированной защиты от риска, стоимость риска не только уменьшится на 0,2 % (до 0,8 %), но и позволит Банку сэкономить около 0,04902 млрд. руб. (или около 49 млн. руб.) в год. Оба предложенных проекта имеют общую цель – перераспределение рисков банка и безопасное «избавление» от них. Предположим, что внедрение проекта «вынос части риска за пределы банка» через три года приведет к ситуации, когда стоимость

риска будет равна 0,5 %. Второй проект является более реалистично-достижимым в кратчайшие сроки, в отличие от первого. В первом случае внедрение проекта несет более кардинальные изменения в системе управления банковскими рисками Банка ВТБ, когда во втором случае эти этапы значительно упрощаются.

Предположим, что вынос риска позволяет снизить стоимость риска на 0,5 % (до 0,5 %). Тогда:

- кредиты ЮЛ будут равны 0,08745 млрд. руб. или 87,45 млн. руб.;
- кредиты ФЛ будут равны при такой стоимости риска 35,1 млн. руб.;
- общая экономия по выданным кредитам физическим и юридическим лицам от снижения стоимости риска будет равна 122,55 млн. руб. (или 0,12255 млрд. руб.);

- т.к. общие затраты на внедрение проекта на территории Амурской области составили 88,2 млн. руб., то чистая выгода для общих результатов деятельности Банка ВТБ составит 34,35 млн. руб.

На основании расчетов можно сделать вывод о том, что проект имеет положительное влияние на финансовые показатели банка ВТБ в среднесрочной перспективе (на ближайшие три года). Снижение стоимости риска до 0,5 % за счет переноса части общего риска за пределы банка позволяет не только покрыть затраты на реализацию проекта, но и обеспечить банку дополнительную прибыль.

Эффективность проекта при снижении стоимости риска до 0,5 % проиллюстрирована на рисунке 19.

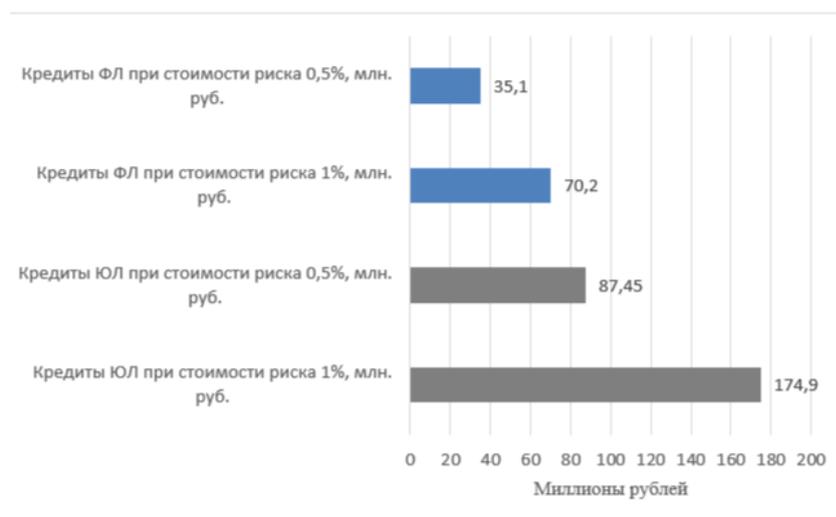


Рисунок 19 – Эффективность снижения стоимости риска до 0,5 %

Из рисунка мы можем сделать следующие выводы:

- кредиты, выданные физическим лицам по стоимости риска, равной 0,5 % принесут банку финансовую выгоду в размере 35,1 млн. руб., по сравнению с таким же объемом выданных кредитов, но по стоимости риска, равной 1 %;

- кредиты, выданные юридическим лицам по стоимости риска, равной 0,5 % (87,45 млн. руб.) принесут банку финансовую выгоду в размере 87,45 млн. руб.;

- в обоих сегментах кредитования банк имеет значение показателя в раз меньше, что может свидетельствовать не только о финансовой экономии Банка ВТБ, но и, самое главное, потери банка от невозвратов кредитов уменьшаются вдвое.

Сравним результаты деятельности банка по кредитованию и различным стоимостям риска на рисунке 20.

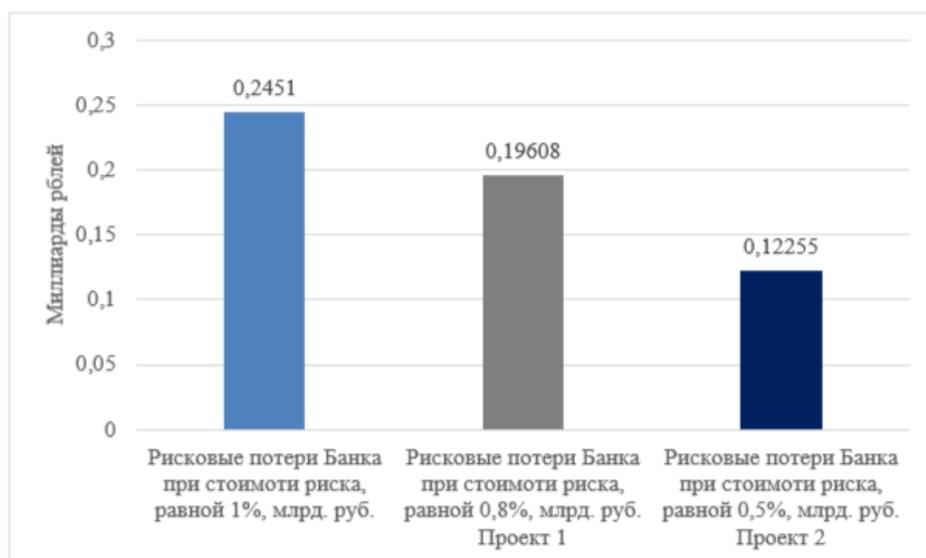


Рисунок 20 – Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по обеспечению экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО)

На основании проведенного анализа можно сделать следующие общие выводы об эффективности двух предложенных проектов для повышения экономической безопасности Банка ВТБ:

- в рамках работы были предложены два мероприятия по повышению эффективности обеспечения экономической безопасности ПАО «ВТБ»: совершенствование многоуровневой защиты от рисков и вынесение части рисков за пределы банка;

- основными целями обоих мероприятий являются снижение стоимости риска (до 0,8 % для усовершенствования многоуровневой защиты и до 0,5 % для переноса части риска);

- оба мероприятия соответствуют задачам стратегии развития Банка ВТБ до 2026 года, в ряд таких задач входит: активное усиление позиций в регионах, достижение технологического суверенитета, передовые решения на основе искусственного интеллекта;

- приведен расчет примерных расходов на реализацию мероприятия по усовершенствованию эшелонированной защиты от риска на отделения банка, расположенных на территории Российской Федерации (1 610 отделений и офисов), расчет затрат составил 1 305,377 млрд. руб.;

- приведен расчет примерных затрат на реализацию мероприятий по выносу части риска за пределы банка относительно отделений Банка ВТБ по Амурской области – по 13 отделениям, расчет затрат составил 88,2 млн. руб.;

- по предположению, что финансирование Проекта 1 будет напрямую зависеть от собственных средств ПАО ВТБ, это будет означать что 1 383,92 млрд. руб. останется для свободного пользования банком после запуска проекта, затраты на проект составят почти половину от этого показателя;

- затраты на Проект 2 (0.0882 млрд. руб.) будут составлять совсем незначительные части от общих показателей от общих активов и обязательств Банка, если рассматривать затраты на проект как долю собственных средств банка, то они будут равняться 0,000032, эти данные означают, что финансирование Проекта 2 относительно отделений по Амурской области не нанесет критического урона на финансовую деятельность банка;

- рисковые потери банка при стоимости риска, равной 0,8 % (Проект 1) будут равны 0,19608 млрд. руб., когда этот же показатель при внедрении Проекта 2, при котором стоимость риска равна 0,5 % равен 0,12255 млрд. руб. При внедрении обоих проектов рисковые потери банка значительно ниже, чем в настоящее время, когда стоимость риска Банка ВТБ по данным на 2025 год равна 1% (рисковые потери приравниваются к 0,2451 млрд. руб.);

- наиболее преимущественным и целесообразным для обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО) будет являться мероприятие по выносу части риска банка за его пределы.

Для более наглядной оценки предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления рисками и их влияния на финансовое состояние Банка ВТБ (ПАО) в 2025 году, была составлена сводная таблица. В ней сопоставлены ожидаемые фактические показатели деятельности банка с прогнозируемыми результатами после внедрения мер, предложенных в рамках работы. Целью данного сравнения является выявление потенциального экономического эффекта и обоснование целесообразности реализации предложенных мер для повышения устойчивости и эффективности банка.

Таблица 29 - Экономическая эффективность мер по совершенствованию управления рисками в сравнении с фактическими показателями Банка ВТБ (ПАО)

Показатель	Фактическое значение	Прогноз с учетом мер по совершенствованию управления рисками	Абсолютное изменение показателя
Объем кредитов юридическим лицам, млрд. руб.	17,49	18,64	+ 1,15
Объем кредитов физическим лицам, млрд. руб.	7,02	7,73	+ 0,71
Общая сумма кредитов, млрд. руб.	24,51	25,26	+ 0,75
Стоимость риска, %	1	0,5	- 0,5
Чистая прибыль, млрд. руб.	430	470	+ 40

Основываясь на представленных данных, внедрение мер по совершенствованию управления рисками в Банке ВТБ (ПАО) демонстрирует положительный эффект в 2025 году:

- отмечается увеличение объемов кредитования как юридических, так и физических лиц, что ведет к общему росту кредитного портфеля банка. Это может свидетельствовать об улучшении доступности кредитных продуктов и увеличении активности клиентов;

- значительное снижение стоимости риска указывает на повышение эффективности управления кредитным портфелем, снижение уровня проблемных активов и уменьшение вероятности убытков;

- рост чистой прибыли свидетельствует об улучшении финансовых результатов деятельности банка. Это является следствием эффективного управления рисками и увеличения доходов от кредитных операций.

Внедрение предложенных мер по совершенствованию управления рисками представляется целесообразным и экономически обоснованным, так как приводит к увеличению объемов кредитования, снижению стоимости риска и увеличению чистой прибыли банка.

Для оценки эффективности предложенных мер по совершенствованию управления рисками и их влияния на экономическую безопасность банка ВТБ

(ПАО) был составлен прогноз изменения ключевых финансовых индикаторов.

Таблица 30 – Оценка уровня экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО) после внедрения мер по совершенствованию управления рисками

Группы индикаторов	Индикаторы	Пороговое значение	Фактическое значение индикаторов	Прогнозное значение индикаторов	Абсолютное изменение индикаторов
			2024 год	2025 год	
Индикаторы ликвидности	Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2), %	$\geq 15$	59,61	61,00	+ 1,39
	Норматив текущей ликвидности банка (Н3), %	$\geq 50$	90,92	92,00	+ 1,08
	Норматив долгосрочной ликвидности (Н4), %	$\leq 120$	65,75	64,50	- 1,25
Индикаторы финансовой Устойчивости	Коэффициент покрытия неработающих кредитов резервами, %	$> 3,37$	150,3	152,0	+ 1,7
	Коэффициент автономии	$> 0,77$	3,4	4,5	+ 1,1
	Коэффициент левенджа, %	$< 0,50$	10,09	9,5	- 0,59
Индикаторы доходности	Коэффициент рентабельности собственного капитала, %	$> 77,8$	22,9	24,0	+ 1,1
	Коэффициент рентабельности активов, %	$> 52,8$	2,9	3,5	+ 0,6
	Темп роста прибыли	$> 108,6$	150,2	151,0	+ 0,8
	Темп роста активов	$> 101,4$	22,7	23,5	0,8

Исходя из данных таблицы можно сделать следующие выводы:

- все три норматива (Н2, Н3, Н4) соответствуют установленным требованиям;

- нормативы мгновенной и текущей ликвидности (Н2 и Н3) значительно превышают минимальные значения;

- прогнозируется небольшое улучшение нормативов Н2 и Н3 и небольшое снижение Н4 в 2025 году;

- коэффициент покрытия неработающих кредитов резервами значительно превышает пороговое значение, что говорит о высокой степени защиты банка от кредитных рисков;

- коэффициент автономии также значительно превышает пороговое значение, указывая на высокую долю собственного капитала в структуре финансирования;

- коэффициент левериджа намного ниже порогового значения, что говорит о том, что банк финансирует свои активы в основном за счет собственного капитала;

- прогнозируется дальнейшее улучшение всех индикаторов финансовой устойчивости в 2025 году;

- коэффициенты рентабельности собственного капитала и активов значительно ниже пороговых значений. Это может указывать на недостаточную эффективность использования капитала и активов;

- прогнозируется небольшое улучшение всех индикаторов доходности в 2025 году.

Предложенные мероприятия по совершенствованию управления рисками могут положительно повлиять на экономическую безопасность Банка ВТБ (ПАО), обеспечив более устойчивое развитие и повышение прибыльности деятельности. Важно отметить, что для отслеживания эффективности этих мероприятий необходимо систематически отслеживать и анализировать предложенные показатели экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО).

В третьем разделе работы были предложены и проанализированы мероприятия по совершенствованию системы управления рисками в Банке ВТБ (ПАО), направленные на обеспечение экономической безопасности. Ключевыми направлениями совершенствования определены: улучшение многоуровневой (эшелонированной) защиты от рисков и вынесение части рисков за пределы банка.

На основании проведенных расчетов затрат на реализацию предложенных мероприятий и прогнозной оценки финансовых показателей банка с учетом внедрения этих мероприятий можно сделать следующие выводы:

- реализация мероприятий по совершенствованию управления рисками требует значительных финансовых вложений, в основном связанных с созданием

и внедрением эшелонированной системы защиты по всей сети отделений Банка ВТБ (ПАО);

- по предварительным оценкам, мероприятие по выносу части рисков за пределы банка может быть более экономически эффективным, однако требует тщательного выбора выносимых рисков и инструментов для их переноса;

- ожидается, что реализация предложенных мероприятий окажет положительное влияние на ключевые показатели экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО), обеспечив стабильный уровень ликвидности, укрепление финансовой устойчивости и умеренный рост прибыльности.

Эффективность предложенных мероприятий во многом зависит от тщательного планирования, грамотной организации и слаженной работы различных подразделений Банка.

Несмотря на то, что предложенные мероприятия потребуют значительных инвестиций, они позволят укрепить позиции Банка ВТБ (ПАО) на рынке и повысить его устойчивость к внешним экономическим и финансовым потрясениям.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях современного финансового рынка управление рисками становится неотъемлемой частью обеспечения экономической безопасности банковских учреждений, и Банк ВТБ (ПАО) не является исключением.

В ходе данной работы была проведена комплексная оценка системы управления рисками в контексте экономической безопасности данного банка, что позволило выявить ключевые аспекты, влияющие на его устойчивость и финансовую стабильность.

Согласно анализу, основные финансовые показатели ВТБ Банка показывают положительную динамику пропорционального роста активов, пассивов и собственных средств, что указывает на увеличение буфера финансовой безопасности и устойчивости банка.

Однако, несмотря на эти результаты деятельности банка, необходимо учитывать связанные с ними угрозы и недостатки. По мере увеличения числа новых банков на рынке меняется политика ценообразования и снижаются затраты на обслуживание, что ведет к риску финансовых потерь.

Отсутствие качественных кредиторов остается важным фактором, который может привести к высоким уровням дефолтов по кредитам. Одним из преимуществ Банка ВТБ (ПАО) является активное внедрение специальных информационных технологий, которые открывают новые возможности для привлечения клиентов, особенно среди молодежи.

Расширение региональной сети и установка банкоматов в доступных местах также способствовали повышению эффективности обслуживания. Кроме того, анализ ожидаемых кредитных потерь представляет собой значительный риск по личным займам.

Прогнозируемое сокращение ожидаемых кредитных убытков объясняется улучшением экономических условий, сокращением просроченной кредитной политики и усилением кредитной политики. Эти факторы способствуют повышению рентабельности банка и укреплению доверия инвесторов.

Однако сокращение доли средств, выделяемых на чрезвычайные нужды, требует тщательного контроля и рационального использования ресурсов.

Поэтому для дальнейшего совершенствования процедур управления рисками Банка ВТБ (ПАО) необходимо разработать и реализовать рекомендации по минимизации потенциальных угроз и оптимизации внутренних процедур. Это не только улучшит экономическую безопасность Банка, но и повысит конкурентоспособность на российском финансовом рынке.

Проведенное исследование позволило всесторонне изучить систему управления рисками в контексте обеспечения экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО). Теоретический анализ подчеркнул ключевую роль эффективного управления рисками для стабильности и успешного функционирования кредитных организаций в условиях динамичной внешней среды. Анализ организационно-экономической характеристики Банка ВТБ выявил сильные и слабые стороны текущей системы управления рисками, а также основные виды рисков и угроз, с которыми сталкивается банк.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления рисками, включающие улучшение многоуровневой защиты и вынесение части рисков за пределы банка, направлены на повышение экономической безопасности Банка ВТБ (ПАО). Хотя реализация этих мероприятий требует значительных финансовых вложений, особенно в части создания эшелонированной системы защиты, ожидается, что они окажут положительное влияние на ключевые показатели экономической безопасности банка, такие как стабильный уровень ликвидности, укрепление финансовой устойчивости и умеренный рост прибыльности.

Реализация данных мероприятий позволит укрепить позиции банка на рынке и повысить его устойчивость к внешним экономическим и финансовым потрясениям, что подтверждает актуальность и практическую значимость проведенного исследования. Таким образом, цели и задачи выпускной квалификационной работы можно считать достигнутыми.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Алиева, К. Р. Экосистемная модель развития коммерческих банков: риски и проблемы / К. Р. Алиева // Актуальные проблемы научных исследований: теоретические и практические аспекты: Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2023. – С. 148-156.

2 Акопян, А. О. Система минимизации банковских рисков в процессе обеспечения финансовой безопасности страны / А. О. Акопян // Вектор экономики. – 2022. – № 3 (69). – С. 1-11.

3 Атаев, Р. Методы оценки и управления рисками / Р. Атаев // Вестник науки. – 2023. – Т. 3. – № 5 (62). – С. 17-19.

4 Балдин, К. В. Управление рисками : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления [Электронный ресурс] / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 511 с. Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/142671.html> (дата обращения 08.03.2025)

5 Бондаренко, Е. В. Риск–менеджмент как основа обеспечения экономической безопасности предприятия / Е. В. Бондаренко, Е. А. Стрябкова // Редакционная коллегия. – 2022. – С. 190-195.

6 Васильева, К. В. Достаточность капитала банка в управлении банковским риском / К. В. Васильева // Студенческий. Сибирская академическая книга. – 2022. – С. 48-51.

7 Васильевых, В. А. Риск-ориентированный подход в системе обеспечения экономической безопасности / В. А. Васильевых // Вектор экономики. – 2024. – №. 4 (94). – С. 1-9.

8 Вериги, А. В. Методы и инструменты управления банковскими рисками / А. В. Вериги, К. Д. Сегодняшник – 2023. – С. 78-82.

9 Голованова, Л. А. Оценка рисков и угроз в финансовой деятельности ПАО «БАНК ВТБ» / Л. А. Голованова // Ученые заметки ТОГУ. – 2024. – Т. 15. – №. 3. – С. 108-112.

10 Голосенко, О. Г. Влияние банковских рисков на устойчивость банковского сектора в условиях развития цифровых коммуникаций / О. Г. Голосенко, Р. А. Беспалов // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях. – 2023. – С. 201-206.

11 Гордя, Д. В. Методические аспекты управления банковскими рисками / Д. В. Гордя // Научный результат. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9. – №. 4. – С. 94-105.

12 Гордя, Д. В. Особенности управления рисками в условиях цифровизации банковского сектора Российской Федерации / Д. В. Гордя // Экономика. – 2023. – №. 2. – С. 13-23.

13 Дрозд, О. В. Система управления рисками в банках / О. В. Дрозд, К. Кирилюк // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – №. 51. – С. 1768-1776.

14 Дыхова, А. Л. Теоретические аспекты экономической безопасности банковской деятельности / А. Л. Дыхова, А. А. Казачук // МИРЭА–Российский. – 2024. – С. 57-61.

15 Дьяченко, М. С. Обеспечение экономической безопасности в сфере банковской деятельности / М. С. Дьяченко // Наука и молодежь. – 2023. – С. 297-299.

16 Живко, А. Б. Анализ современных банковских рисков / А. Б. Живко, Н. А. Проданова // Аудиторские ведомости. – 2024. – №. 3. – С. 65-71.

17 Жигунова, А. В. Инструментарий риск-менеджмента в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / А. В. Жигунова, И. В. Логвинова // Журнал прикладных исследований. – 2022. – Т. 2. – №. 7. – С. 106-114.

18 Иваницкий, Д. К. Способы классификации банковских рисков при кредитовании корпоративных клиентов / Д. К. Иваницкий, В. В. Саенко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 3-1. – С. 116-118.

19 Канайкин, Н. П. Особенности организации экономической безопасности Банка «ВТБ» (ПАО) / Н. П. Канайкин // Россия молодая. – 2022. – С. 84313.1-84313.3.

20 Катаева, Т. М. Управление финансовой устойчивостью коммерческого банка: риск-ориентированный подход : монография [Электронный ресурс] / Т. М. Катаева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2023. — 148 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/146889.html> (дата обращения 08.03.2025).

21 Козубекова, Р. Р. Об основных направлениях методического обеспечения эффективного управления банковскими рисками / Р. Р. Козубекова // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. — 2022. — № 2. — С. 25-30.

22 Колтунова, А. Н. Банковские риски в условиях санкций 2022 года / А. Н. Колтунова, А. Ю. Аджиева // Modern Science. — 2022. — № 4-2. — С. 76-80.

23 Лаврушин, О. И. Банковские риски : учебник [Электронный ресурс] / О. И. Лаврушин, Н. И. Валенцева, Л. Н. Красавина [и др.]. — М.: КноРус, 2021. — 361 с. Режим доступа: <https://book.ru/book/939114> (дата обращения 08.03.2025)

24 Лещенко, Ю. Г. Управление финансовыми рисками в процессе изменения климата в контексте экономической безопасности / Ю. Г. Лещенко, М. Б. Медведева, М. Ю. Лев // Экономическая безопасность. — 2023. — № 3. — С. 1010-1013.

25 Мирошников, И. А. Управление банковскими рисками / И. А. Мирошников, Е. Г. Москалёва // Экономика и социум. — 2023. — № 10 (113)-2. — С. 691-700.

26 Носова, Т. П. Классификация банковских рисков и мероприятия по их снижению с целью оптимизации банковской деятельности / Т. П. Носова, А. Б. Паршин, К. И. Терпицкая // Вестник Академии знаний. — 2022. — № 6 (53). — С. 349-354.

27 Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах [Электронный ресурс]: положение Банка России от 16 декабря 2003 г. N 242-П. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_46304/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46304/) (дата обращения 08.03.2023). Доступ из справ.- правовой системы «КонсультантПлюс»

28 Одинцов, В. О. Инструменты управления рисками цифровизации бизнес-процессов кредитной организации при обеспечении экономической безопасности / В. О. Одинцов // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №. 4. – С. 1597-1606.

29 Пастушенко, А. С. К вопросу о развитии риск-ориентированного банковского надзора / А. С. Пастушенко // Научный Лидер. – 2022. – № 17 (62). – С. 50-58.

30 Прудникова, Е. П. Подходы к обеспечению экономической безопасности в банковской сфере / Е. П. Прудникова, Шпиринок О. И. // Актуальные исследования. – С. 55-60.

31 Пылаев, Н. М. Банковские риски как угроза финансовой безопасности страны / Н. М. Пылаев, И. С. Ферова // Молодой ученый. – 2023. – № 11. – С. 107-109.

32 Распутина, Я. В. Банковские риски и пути их снижения в целях обеспечения экономической безопасности коммерческого банка / Я. В. Распутина // Вестник ВИЭПП. – 2023. – С. 180-185.

33 Рощина, Ю. В. Управление банковскими и кредитными рисками : учебное пособие [Электронный ресурс] / Ю. В. Рощина. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2022. — 65 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/124419.html> (дата обращения 08.03.2025)

34 Рязанова, О. А. Формирование системы экономической безопасности коммерческого банка на примере Банка ВТБ (ПАО) / О. А. Рязанова, Н. В. Лакирева // Электронный научный журнал «Вектор экономики». – 2022. – № 12. – С. 1-7.

35 Сколотянная, Ю. С. Система управления банковскими рисками / Ю. С. Сколотянная, А. Ю. Аджиева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-3. – С. 76-78.

36 Спасская, Н. В. Управление рисками в российском банковском секторе / Н. В. Спасская // Новая экономика: институты, инструменты, тренды. – 2022. –

С. 185-190.

37 Старченко, И. В. Организационные инструменты управления рисками как фактор экономической безопасности / И. В. Старченко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №. 4-3 (110). – С. 69-73.

38 Тарантай, Д. А. Меры минимизации рисков цифровизации в банковской деятельности / Д. А. Тарантай, А. И. Сёмина // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях. – 2023. – С. 119-123.

39 Ткачева, М. В. Проблемы обеспечения экономической безопасности банковской деятельности / М. В. Ткачева, Е. Е. Бичева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2023. – Т. 6. – С. 104-113.

40 Фомина, Е. А. Развитие банковского риск-менеджмента как способ обеспечения экономической безопасности / Е. А. Фомина, Ю. В. Ходковская // Сибирская финансовая школа. – 2023. – №. 2. – С. 79-83.

41 Черная, Е. Г. Составляющие элементы обеспечения экономической безопасности коммерческого банка / Е. Г. Черная, Е. В. Абрамов // Вестник ВИЭПП. – 2022. – №. 1. – С. 90-94.

42 Шаталова, О. И. Совершенствование управления банковскими рисками / О. И. Шаталова, Н. В. Снегирева, С. Н. Тимофеева // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – №. 6. – С. 172-179.

43 Шейкина, М. В. Оценка управления банковскими ресурсами с позиции сохранения финансовой устойчивости коммерческого банка (на примере ВТБ банка) / М. В. Шейкина // Вектор экономики. – 2023. – №. 11. – С. 87-89.

44 Шитов, В. Н. Методы оценки рисков в банковской деятельности / В. Н. Шитов, А. В. Куценко // Проблемы и перспективы экономических отношений предприятий авиационного кластера. – 2023. – С. 255-258.

45 Шитов, В. Н. Банковское дело : учебное пособие [Электронный ресурс] / В. Н. Шитов — Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет, 2022. — 127 с. — Режим доступа:

<https://www.iprbookshop.ru/121264.html> (дата обращения 08.03.2025)

46 Эриашвили, Н. Управление банковскими рисками / Н. Эриашвили, Л. Тепман // Litres, 2022.

47 Эсетова, А. М. Обеспечение экономической безопасности страны в условиях цифровой трансформации / А. М. Эсетова, З. М. Алиева, З. Р. Хамбулатова // Прикладные экономические исследования. – 2023. – №. 1. – С. 153-160.

48 Юзвович, Л. И. Банковские риски в условиях финансовой глобализации: теория и практика диверсификации : монография [Электронный ресурс] / Л. И. Юзвович, В. А. Савинова, А. Е. Заборовская, В. Е. Заборовский. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2021. — 149 с. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/65913.html> (дата обращения 08.03.2025)

ПРИЛОЖЕНИЕ А  
Пространственно-структурная модель управления банковскими рисками

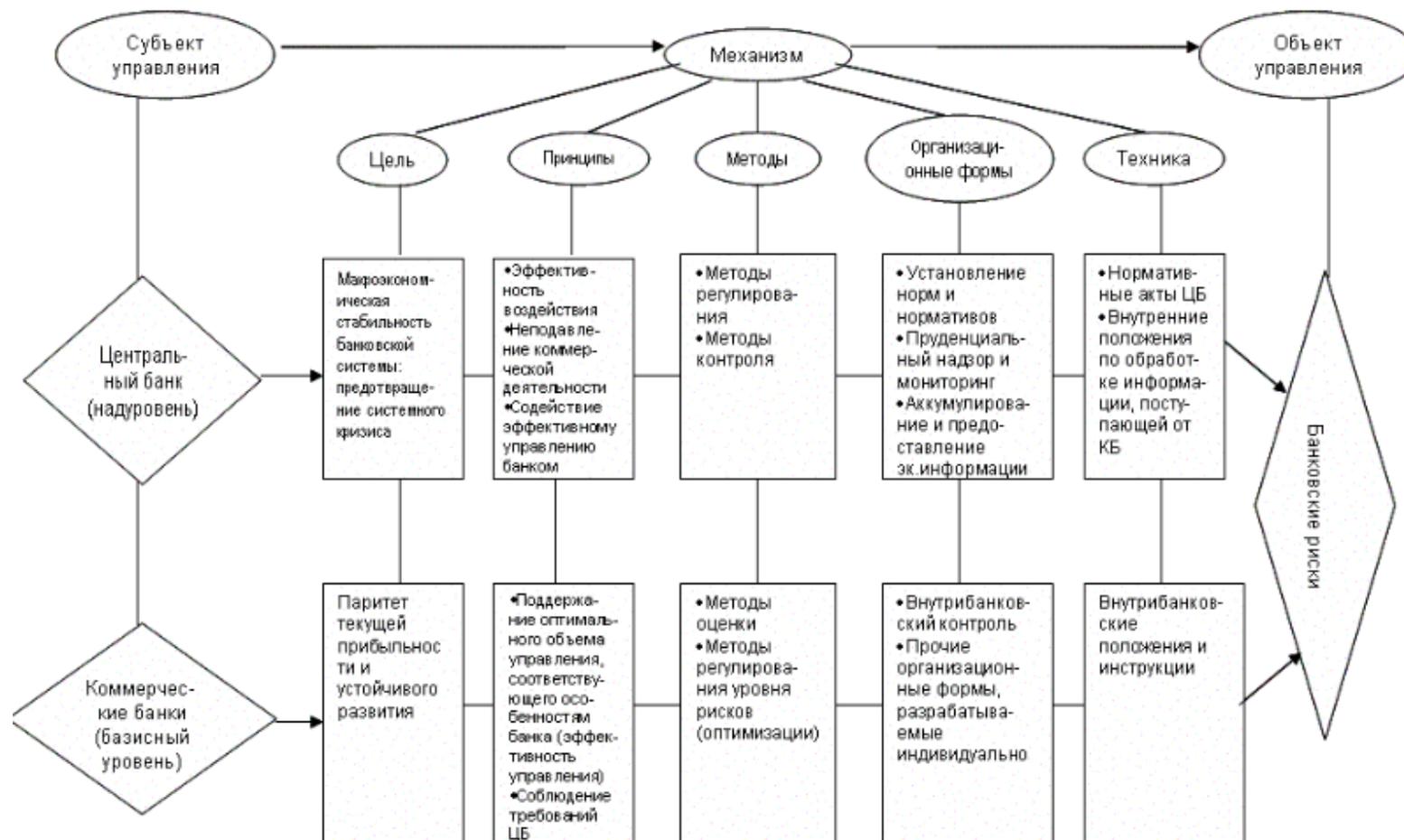


Рисунок А.1 – Пространственно-структурная модель управления банковскими рисками

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Пространственно-временная модель управления банковскими рисками

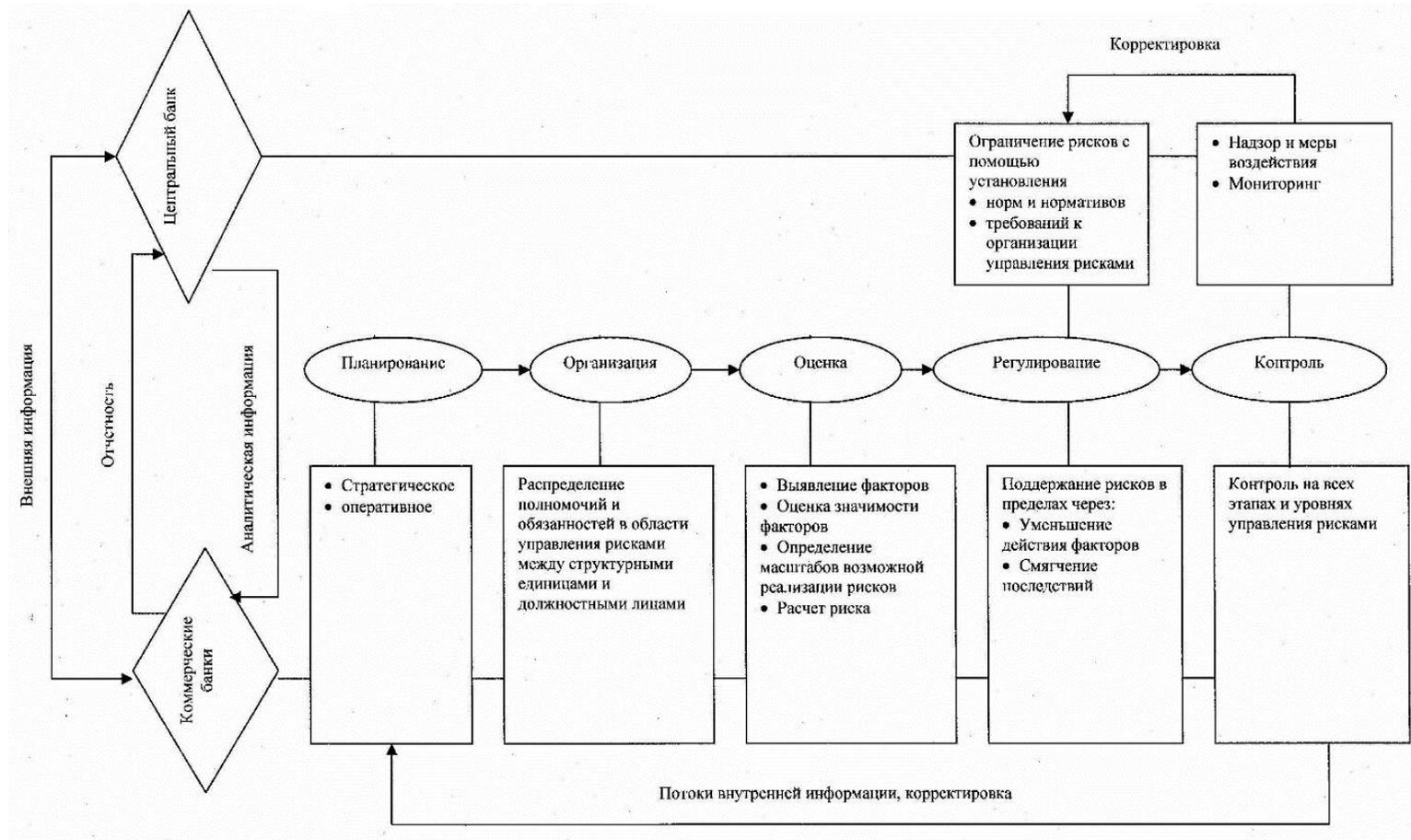


Рисунок Б.1 – Пространственно-временная модель управления банковскими рисками

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**Организационная структура Банка ВТБ**

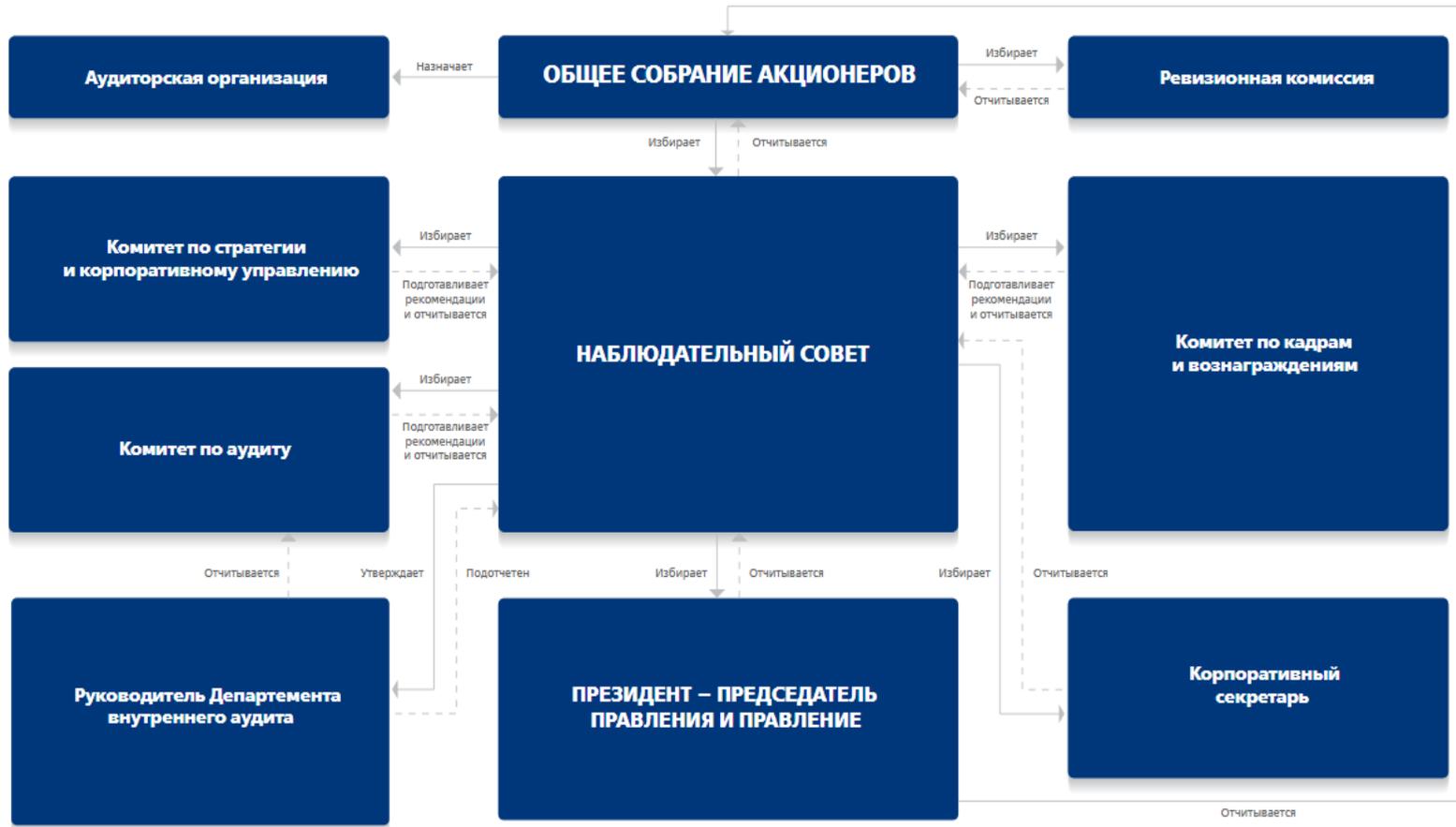


Рисунок В.1 – Организационная структура Банка ВТБ

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности с точки зрения управления рисками

Этапы управления рисками	Критерии	Общая оценка эффективности
Организация	Наличие и четкость политики управления рисками и экономической безопасностью	Высокая эффективность на этом этапе достигается, когда создана прозрачная, логичная и обеспеченная ресурсами структура, которая позволяет эффективно идентифицировать, оценивать и управлять рисками.
	Четкое распределение ролей и ответственности	
	Адекватность ресурсов (человеческих, технических, финансовых)	
	Интеграция риск-менеджмента в общую структуру управления банком	
Мотивация	Сформированность риск-культуры	Эффективная мотивация проявляется в том, что каждый сотрудник банка воспринимает риск-менеджмент как часть своей повседневной работы, а не как обременительное требование, и активно способствует обеспечению безопасности.
	Система вознаграждения и стимулирования	
	Обучение и повышение квалификации	
	Открытость для информирования о рисках	
Планирование	Полнота и своевременность идентификации рисков	Высокая эффективность планирования означает, что банк не только знает о своих рисках, но и имеет четкий, просчитанный план по их управлению, который регулярно пересматривается и адаптируется.
	Качество оценки рисков	
	Обоснованность риск-аппетита и лимитов	
	Эффективность стратегий минимизации и реагирования	
Контроль	Эффективность внутреннего контроля и аудита	Эффективный контроль гарантирует, что система управления рисками не просто существует на бумаге, но активно работает, обеспечивая своевременное выявление отклонений, принятие мер и постоянное совершенствование процессов.
	Анализ инцидентов и уроки	
	Соответствие регуляторным требованиям	
	Оперативность принятия корректирующих мер	
	Система мониторинга и отчетности	

Рисунок Г.1 – Оценка эффективности мероприятий по обеспечению экономической безопасности с точки зрения управления рисками